

## 電子政府の必須条件：主な結論

### The E-government Imperative: Main Findings

#### はじめに

コンピュータ、更にもっと最近のインターネットの出現以降、政府へのパフォーマンス改善圧力は強まっていますが、情報通信技術（ICT）が電子政府を通じてそれを可能にしています。ここでは、電子政府を「より良い政府を実現するツールとしてのICT、特にインターネットの利用」と定義します。最も広いレベルで見ても、電子政府の影響は、より良い政府をもたらすということのみです。電子政府は「電子」より政府の方に重きが置かれているのです。電子政府は政策成果の改善、サービスの質的向上、市民の関与拡大を可能にします。今後、政府や行政機関はこれらの確立された基準に照らして判断されることになり、またそうされるべきです。

電子政府構築に向けた取り組みでは、複雑な共通の問題に対処するために各省庁間の効果的な連携をいかに実現するか、利用者重視をいかに強化するか、民間セクターのパートナーとの関係をいかに構築するかなど、多くの問題に再度重点が置かれています。行政機関が今後も様々なニーズに応えていくためには、これらの問題に対処しなければなりません。

本政策フォーカスは、OECD加盟国の現在の経験から得られた政策上の教訓に焦点を当てたものであり、電子政府を導入するための十原則を提示しています。本稿は電子政府タスク・フォースとOECD電子政府作業部会の活動をベースにしたもので、電子政府に関するOECDの主要な報告書である「電子政府の必須条件」の主な結論を要約したものです。

## 電子政府が行政機関と社会全体にもたらす利益とは

### 電子政府は効率を高める

ICTは、大量処理作業や行政管理の効率改善を可能にする。インターネットベースのアプリケーションを利用すれば、データの収集・送付、情報提供、利用者との通信における**資源節約が可能になる**。政府内及び異なるレベルの政府間のデータ共有化を強化することによって、将来的に大幅な効率アップも見込める。

### 電子政府はサービスを向上させる

利用者重視は、加盟国の改革課題の柱となっている。充実したサービスの提供は**利用者の需要**を把握して初めて可能となるが、オンライン・サービスについても同じである。利用者重視とは、利用者は複雑な政府の仕組みや関係を理解する必要がないということを意味する。インターネットは、各レベルの政府を一元化した組織のように見せるとともに、**途切れないオンライン・サービスの提供**を可能にすることにより、この目標の達成に役立つ。あらゆるサービスと同じように、電子政府サービスも全体的なサービス・チャネル戦略の一環として、需要と利用者価値に照らして開発しなければならない。

### 電子政府は特定の政策成果の達成に役立つ

インターネットは、関係者が情報やアイデアを共有するのに役立つとともに、**特定の政策成果**に資することができる。例えば、オンライン情報は教育・訓練プログラムの利用増につながり、医療セクターの情報共有は資源利用と患者のケアを改善し、中央

政府と地方政府間の情報共有は環境政策を促進させる。ただし、個人情報の共有は**プライバシー保護の問題**を引き起こすので、潜在的なトレード・オフ関係について注意深い検証が必要である。

### 電子政府は幅広い政策目標に資する

電子政府は、プログラムの効果及び効率向上による政府支出の削減、管理運営の簡素化による生産性の向上、情報社会とICT産業の振興により、他の経済政策目標にも資する。

### 電子政府は改革に大きく寄与する

全てのOECD諸国は、行政管理の近代化と改革の問題に直面している。グローバル化、新たな財政需要、社会の変化、利用者の要望増大などの動きは、改革プロセスの継続の必要性を意味している。ICTは多くの分野で改革を支えている。

### 電子政府は政府・市民間の信頼確立に役立つ

政府・市民間の信頼の確立は健全なガバナンスにとって極めて重要である。ICTは、政策プロセスへの市民の関与を可能にし、説明責任のある開かれた政府を促進し、汚職の防止に資することにより、**信頼の確立に役立つ**。更にICTは、幅広い討議への個人の参加を可能にし、市民に公共問題について建設的に考えるよう促すとともに、**政策プロセス公開**への技術適用の影響評価も可能にする。情報の質と説明責任に対処する政策も必要である。但し、電子政府が遠くない将来に従来の情報提供や協議、一般参加の方法に完全に取って代わるとは見られていない。

## 電子政府構築の原則

### 見通し / 政治的意思

1. **指導力とコミットメント**：変革の管理では、政治と行政の両レベルにおける指導力とコミットメントが極めて重要となる。破壊的な変革に対処し、利益が生じるまで時間がかかる場合には辛抱し、事態が誤った方向に展開した場合には対策を講じ、将来への見通しと計画を打ち出すには、コミットした指導者が必要とされる。
2. **統合**：電子政府は能力付与の手段であって、電子政府自体は目的ではない。電子政府は、より広範な政策・サービスを提供するという目標、より広範な公共管理改革プロセスや情報社会活動の中に統合する必要がある。

### 共通の枠組み / 協力

3. **省庁間の連携**：電子政府がより大きな効果を発揮するのは、省庁が利用者の視点を重視したグループとなり連携して事にあたる時である。各省庁の管理者には、相互運営の確保、効率の最大化、重複業務の回避を実現すべく、共通の枠組みの中で運営していく能力が必要とされる。各省庁の取り組みに枠組みを与えるため、共通のインフラを整備する必要がある。インセンティブは連携の促進につながる。
4. **資金調達**：ICT支出は適宜、投資として処理し、予測されるリターンの流れを考慮する必要がある。プロジェクトに持続可能性を付与し、資源の浪費を避け、与えられた資金レベルから最大限のメリットを引き出すため、電子政府には将来の資金手当について一定の確実性が要求される。一元的な資金プログラムは、技術革新の促進につながる他、目玉となるデモンストレーション・プロジェクトを可能にする。

### 利用者重視

5. **アクセス**：各レベルの政府はオンライン・サービスへのアクセス改善策を講じるべきである。政府のオンライン情報・サービスの多くの利点は、オフラインでは得られないものなので、何らかの対策を講じなければアクセス手段を持たない者は排除されてしまう。
6. **選択**：利用者が政府との接触の仕方を選択できるようにすべきであり、オンライン・サービスの採用によって選択の幅が狭められることがあってはならない。「どのドアからでも行政にアクセスできるようにする」という原則を採用すべきである。サービスは利用者のニーズを勘案したものにすべきである。
7. **市民の関与**：電子政府による情報・サービスは、質が高く、市民を政策プロセスに関与させるものにするべきである。情報の質に関する政策とフィードバック・メカニズムは、情報提供の有用性の最大化と市民参加の強化につながる。
8. **プライバシー**：電子政府は、すでに確立されているプライバシー保護への期待感を損なってはならず、個人のプライバシー保護を目標にして構築を図るべきである。

### 責任

9. **説明責任**：電子政府は、政府と政策プロセスを開かれたものにし、説明責任の強化を可能にする。説明責任の仕組みによって、共同のプロジェクトや取り組みの責任者が誰であるかを明確化すべきである。また、民間セクターと組む場合でも説明責任をおろそかにしてはならない。
10. **監視と評価**：電子政府構築への機運を維持しようとするれば、電子政府のニーズ、コスト、利益、影響を洗い出すことが極めて重要である。電子政府を構築しようとする側が潜在的な利益を明示できなければ、支援は期待できない。

## 何が電子政府構築を阻むのか

### 法規制が電子政府構築を妨げる

電子サービスを広く受け入れられるものにするためには、文書処理によるサービスと同等の位置付けが必要である。更に、各省庁が単独で作業することを前提にした現在の枠組み（パフォーマンスの管理、説明責任の枠組み、データ共有の禁止など）も連携を妨げている。更に、オンライン・サービスを推進する際には、予めプライバシーと安全性を確保しておく必要がある。

法律の内容をめぐる混乱も問題となる。各省庁は、特にデータの安全性と技術基準の分野では、できることとできないことを明確化する必要があるかもしれない。とりわけ、資金の乏しい小規模省庁の場合、方向や基準を誤ったまま電子政府プロジェクトの構築を進めると、そのコストは膨大になる恐れがある。

### 予算の枠組みが電子政府構築への取り組みを制約する

多くのOECD諸国では、現行の予算の仕組みが効率的な電子政府の構築を妨げている。ICT支出が投資として認められず、従来通りの予算配分が行われているからである。各組織に、投資リターンを計測する組織横断的なプロジェクト/ツールへのインセンティブを付与する必要がある。これは、電子政府の利点を評価するとともに節約分を共有する全政府的アプローチをとることで達成できる。

途切れない政府サービスや共通インフラのための資金を調達するには、省庁間で調整した予算請求や予算のプーリングなど、

協調的な資金手当メカニズムを容易する予算規則にすべきである。更に、ICT支出についても、将来の利益を認識し、今後の資金手当にある程度の確実性を持たせるべく、投資として取り扱うようにすべきである。そうすれば、ICT支出は費用効果的な解決策の開発に集中するようになる。

### 電子政府の構築が技術革新に遅れをとる

政府は電子政府の構築を促進する課題に直面しているが、他方、技術革新や悪影響（システムの脆弱性や違法行為など）をめぐる大きな不透明感は今なお払拭されていない。技術開発のテンポは極めて速く、今後の影響を細部に至るまで予測するのは難しい。

新技術に適応する幅広いアプローチとして、技術中立的な法規制、幅広い規制枠組み内の柔軟性と現行法のデジタル世界への適応、技術仕様ではなく性能に重きを置いた新技術調達基準、国境を越える問題へのアプローチの調和化に向けた国際協力の重視等が挙げられる。

### デジタル・デバイドが電子政府の利益を妨げる

オンライン・アクセスには、情報収集、検索、双方向的な政策協議等、オフラインでは得られない利点がある。しかし、OECD諸国内には、ICTやインターネットへのアクセス面で著しい格差がある。一般に、アクセス度が最も低いのは社会的に最も恵まれない層であるが、政府との接触度が最も高いのもしばしばこの層である。社会的に最も恵まれない人々が電子政府サービスを利用できなければ、電子政府の利益を逃すことになる。オンライン・アクセスの改

善は、電子政府サービスの利用者増につながる可能性がある。デジタル・デバイド軽減策をとらなければならないのはまさにこのためである。

## 電子政府実施を成功に導くために必要なことは

### 電子政府は既存の就労方法に挑むものである

ICTは、行政の現行の内部統治枠組みに挑戦する近代化、変革と改革パッケージ（チームワークの向上、柔軟な労働形態と報酬制度の導入、知識管理の強化などを含む）に取り入れる必要がある。電子政府によって能力を強化した組織のモデルは一つではない。電子政府の調整役は、変革を促進するツールとしてICTを利用すべきであり、現行の技術に基づいて行政を再構築しようとすべきではない。

### 電子政府は指導力を必要とする

多くの場合、電子政府を推進させているのは個人と組織の指導力と熱意である。指導力には、メッセージと首尾一貫した見通し、コミットメント、行動が求められる（率先垂範など）。電子政府の初期段階では、コンセプトと利益の許容度向上、実施枠組みの整備に指導力が必要とされる。より進んだ段階では、特に利益が生じるまでに時間がかかり得るので、変革の管理とプロジェクトへの支援の維持に指導力が必要となる。

実際、政治から行政まで、あらゆるレベルで指導力が必要とされる。政治的指導力は電子政府を優先課題とし、それをより幅広い文脈の中に置くことによって転換へと導く。行政機関とともに、指導者は政治的

見通しを行動計画へと転換させる。

### 途切れない政府サービスは省庁間の連携をもたらす

途切れない政府サービスを提供するには、各省庁の緊密な連携が必要とされる。この連携は単に技術的なものにとどまらず、**利用者を共有する**という観点からより深い関与を伴うものでなければならない。サービスが複雑化（そして高額化）していくにつれ、効率アップの必要性からも連携は進むだろう。電子政府の調整役は、途切れないサービスの計画作成を進め、触媒的な役割を果たすプロジェクトの資金手当を行い、データ共有の仕組みを明確化し、説明責任の問題に取り組むべきである。現行の就労方法が省庁間の連携を困難にしている場合には、連携への障害を克服する必要がある。

しかし、調整役は、結果や運営への責任を保持する各省庁間でどのようにシステムと情報を共有できるようにするかという重大なジレンマを解決しなければならない。この問題に対処するためのアプローチとしては、ピア・レビュー、全政府的アプローチ、基準と枠組み、相互運営、インフラ共有、評価されたパイロット・プロジェクト等が挙げられる。

### 管理者には電子政府のスキルが必要である

電子政府は政府内のICT関連のスキルへの需要増につながる。電子政府に必要とされるスキルは単に技術的なものではない。統括管理者にはICTの意思決定プロセスに関与する広範なスキルも必要となるからである。必要なスキルには、基礎的な技術の理解（ITリテラシー）ばかりでなく、情報管

理と情報社会の理解も含まれる。管理者は、組織内のIT部門と外部のパートナーを率いる（率いられるのではない）能力と、組織のICT戦略をより広範な目標へと統合する能力を持っていなければならない。

更に、電子政府の影響に対処するには、従来の管理スキルを更新及び強化することも必要となる。パフォーマンス管理、説明責任の枠組み、部署間の協力と連携、官民パートナーシップなどの分野では、それ以外の能力も必要とされる。政府は効果的な電子政府に必要とされるスキルを特定及び確保するための措置を講じるべきである。

### 電子政府には官民パートナーシップが伴う

殆ど全ての電子政府の活動には民間セクターとの協力が伴う。政府はこれによってスキルと成果を手に入れ、リスクを軽減し、民間資本を呼び込み、政府サービスの提供を民間セクターのチャネルへと統合する。リスクとリターンを共有するパートナーとの柔軟で長期的な関係を伴うより革新的な仕組みを利用すれば、技術や機会の変化に対応しやすくなる。電子政府の調整役は、調達機関や主要省庁と共に**電子政府に関する官民パートナーシップ枠組みを整備**すべきである。この枠組みの一環として、ICTパートナーシップに関する監査と説明責任の仕組みを検証してみるのも有益だろう。

### 電子政府の実施にはリスク、多額の費用、困難が伴う

電子政府の実施にはリスク、多額の費用、困難が伴うとともに、**変革も必要**となる可能性がある。現在の慣例は往々にして変革への圧力に抵抗するものなので、機会の見逃しや不必要な出費につながりやすい。電

子政府の推進は、非効果的なプロジェクト管理、技術的な失敗、「先行者不利」の問題、資金の途絶、非現実的な政治的要求によっても妨げられる。ICTプロジェクトが行き詰まると、コストの使い過ぎとサービス提供の失敗が大きく取り沙汰される。更に、インターネットによるサービスの提供は、利用者の要望の変化、プライバシーへの不安感の高まり、官民間の境界といった問題も引き起こす。

### 効果的な電子政府には監視と評価が極めて重要である

電子政府の構築推進に際しては、継続的な政治的及び一般の支持を確保するため、プログラムの影響と利益を明示すべきである。評価は現実的なものにすべきであり、また、意思決定に役立つようなタイミングで行うべきである。需要、利益、サービスの質に関する評価を優先的に行うべきである。OECD諸国の電子政府プログラムでは、**需要の評価が依然として大きな弱点となっている**。サービスの複雑化と高額化するにつれ、需要の評価を行い、利用者のフィードバックを取り入れることが益々重要になっている。

### 今後のチャンスと次のステップ

#### 政府はプレッシャーを受けている

新技術によって政府は時間を特に留意せざるを得なくなっている。政府の他の側面とは異なり、技術は急速に進化しているので、機器はすぐに時代遅れとなる。行政が今日下した決定は、変化し続け完全には理解されていない将来にゆだねられる。過ちは財政的に高くつくが、特に憂慮されるのは過ちによって期待感を強めている市民や

企業の信頼を失うことである。全てのOECD諸国にとって、電子政府への移行は政府の適応力を示す好機である。競争が激しく、刻々と変化している現代世界では、電子政府改革の実施が遅れると、経済発展が犠牲となる。

しかし、従来型政府の情報革命への適応は緩慢で、往々にして情報革命は政府が直面している数多くの課題の一つと見なされている。

### **政府は行動しなければならないが、賢明に正しいツールを用いなければならない**

正しい決定を行い、取り残されないようにするためには、政府は、従来型政府と電子政府とが共存する移行期間に特有の様々な問題を特定し、解決しなければならない。政府は、単にICTの導入に重点的に取り組むのではなく、電子政府への転換を決定し、導き、管理しなければならない。政府運営の構造と従来の手法の抜本的な変革は、省庁間及び異なるレベルの政府間の連携を確立することによって可能となる。結果の監視と評価は、政策当局が将来戦略を実施する際に誤りを犯す可能性を小さくする極めて重要なツールとなる。最後に、サービスの提供は、大いに注目されているものの、電子政府の可能性のほんの一部に過ぎない。ICTの利用による公的な意思決定への市民と企業の関与強化も同時に進めていかなければならない。

これらの様々な措置がとられ、必要なツールが整備されない限り、電子政府は誤解を招く表面的なものにとどまるだろう。

## 詳細情報

本政策フォーカスの基となっている報告書「電子政府への必須条件」(The E-Government Imperative)は今年出版される予定であり、OECDオンライン・ブックショップ([www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop))で購入できる。本報告書は、OECD加盟の12ヶ国(オーストラリア、カナダ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、イタリア、日本、韓国、メキシコ、オランダ、米国)をメンバーとするOECD電子政府作業部会の指導の下でまとめられた。本政策フォーカスと報告書は、「政府と市民・市民社会との関係に関する専門家グループ」に参加しているOECD諸国の専門家と政府高官による分析と指導に基づいている。

このテーマに関する更に詳しい情報については、エドウィン・ロウ([edwin.lau@oecd.org](mailto:edwin.lau@oecd.org))又はエリザベス・ミュラー(Eメール:[elizabeth.muller@oecd.org](mailto:elizabeth.muller@oecd.org))まで照会願いたい。

OECD電子政府プロジェクトについては、エレーヌ・ガドリオ・ルナル([helene.gadriot-renard@oecd.org](mailto:helene.gadriot-renard@oecd.org))又はクリスチャン・ベルゲス([Christian.vergez@oecd.org](mailto:Christian.vergez@oecd.org))まで。

## [ 関連図書 ]

- ❖ The E-Government Imperative  
ISBN 9264101179      ¥ 4300    pp.131
  
- ❖ OECD E-Government Studies : Finland  
ISBN 9264101179      ¥ 4300    pp.152
  
- ❖ Policy Brief: Engaging Citizens Online for Better Policy-making  
[www.oecd.org/dataoecd/62/23/2501856.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/62/23/2501856.pdf)
  
- ❖ The Hidden Threat to E-Government: Avoiding Large Government IT Failures  
[www.oecd.org/dataoecd/19/12/1901677.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/19/12/1901677.pdf)

この冊子の全体、または一部の複製使用や翻訳をご希望の場合は、

「©OECD. Reproduced by permission of the OECD」と出典を明記することを条件に、無料で許可されることとなります。

本資料は、OECDパリ本部情報局広報課が、事務総長の責任下で作成した『OECD Policy Brief』の邦文仮訳です。  
英語版はOECDパリ本部のウェブサイト（<http://www.oecd.org/>）でご覧いただけます。

OECD東京センター 〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-1 日本プレスセンタービル3F

Tel 03-5532-0021 Fax 03-5532-0035

E-mail: [center@oecdtokyo.org](mailto:center@oecdtokyo.org) URL <http://www.oecdtokyo.org>

最寄駅：地下鉄千代田線・日比谷線「霞ヶ関」C-4番出口