

# 第1回東京デジタルサービス会議 議事要旨

日時：令和3年11月9日（火）10:30～12:00

場所：第一本庁舎7階大会議室（オンライン併用）

## 出席者：

岩崎 尚子 早稲田大学教授

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

越塚 登 東京大学大学院教授

村井 純 慶應義塾大学教授

宮坂 学 東京都副知事

## 当日資料：

1. 東京都説明資料
2. 越塚構成員プレゼンテーション資料
3. 小野構成員プレゼンテーション資料
4. 岩崎構成員プレゼンテーション資料

## 議事次第：

1. 開会
2. 検討議題
  - (1) 質の高いデジタルサービスの提供に向けた検討  
行動規範の検討  
技術ガイドライン・テーマの検討
  - (2) 構成員プレゼンテーション
3. 閉会

## 議事（敬称略）：

1. 開会

### （事務局）

本会議の目的は、都民誰もが“使いやすく、満足度の高い”質の高いデジタルサービスの提供を目指すため、様々な分野の専門家から意見を聴取し、都が今後検討していくデジタルサービスの開発・運用に係る指針や遵守すべきガイドライン等の取りまとめの基礎とすること。なお本会議の資料及び議事録は、原則として公開とし、本日の会議についてもフルオープンで実施する。

2. 検討議題

### （宮坂）

資料1にそって説明。以下要旨。

- ・都政のQoSを上げ、都民のQoLアップに寄与する。
- ・これまでデータを使った行政サービスは実現できていなかった。
- ・アナログをやめるわけではない、デジタルで品質を上乘せする。
- ・氷山の上に見える部分のサービスをよくしていこうとすると、下のプラットフォームとか評価の仕方とか、氷山の下部分をよくしていかないと再現性は高くできない。
- ・各サービスは局がそれぞれバラバラに作っているため品質が一定ではない。車輪の再開発はせず、レイヤーで構造化していきたい。再現性のある状態にしたい。
- ・今後サービス開発に多様な人が関わるため最低限守りたい価値観を定めたい。
- ・都庁のシステムを3分類（①DS局所有②リーディングPJ③その他）としたとき、③が膨大にある。①②

でガイドラインを適用し③にも適用したい。

- ・行動規範は作ったあと額縁に飾られてはいけない。魂を入れることが大事。

## ■論点1について

### (岩崎・事務局代読)

御説明内容はオール東京で取り組むことであり多に賛同。住民アンケートにより明示された課題解決を急ぐべき。この点、自治体のリーダーとして東京都が果たすべき役割は大きい。電子自治体の成功例としてはシンガポール、コペンハーゲン、バルセロナ。デジタル人材、統合的システム、ネットワークインフラの充実がポイント。国連SDGsの視点をもち長期の視点でとらえてほしい。

### (村井)

QoSとQoLをどう使い分けているのか。QoLはライフだから都民目線。QoSはサービス側の目線とも理解される。東京都資料の氷山の絵だと、海の下はサービスで、見える部分がライフかもしれない。これまでの日本のデジタルサービスはサプライサイド視点であった。

### (宮坂)

QoLの向上は都庁の究極のゴール。そのために行政サービスがあり、ツールとしてのデジタルがあり、その品質をあげることでQoSがあがる。QoLが測定できれば良いが、まずQoSをあげることを考えている。

### (村井)

評価をつくる軸が都民側にあるということは重要。もう1つ、日本のDXはデジタル敗戦、他国に負けているなど負けから入ってしまう。東京都は他の県の先頭というだけではなく世界に肩をならべる都市。強気で志の高い話として打ち出してほしい。

### (宮坂)

東京はどんな都市ランキングでもおおよそベスト10には入っている。デジタルを使えていなくてもわりとよい行政サービスが提供できているということ。デジタルもできるとぶっちぎりになれる。

### (村井)

日本の都市機能で強いのはやはり安心安全という点。一方サイバーセキュリティで一番安全な技術を日本が担っているとは言えない。世界で我々が一番自信のもてる安全、それをデジタルでどう表現するか。

### (越塚)

例えば防災。地震予知などは強いところ。最近の日本での議論を見ていると目に見える部分、見えない部分があり、デジタルサービスは目に見えない水面下が重要。見えるところばかりついやりがちである。ただし領域が広いので優先度は決めないといけない。

### (小野)

行動規範に違和感はない。ただ、こういう10箇条を決めても職員との親和性がなくGapが大きいとささらない。文学部学生に、「常に数学的に考えよう」というキャッチコピーがあってもなんで自分たちにそれなのか？となる。今まだこういう庁内風土がないなら、人材戦略や風土醸成など、そこにかかる戦略がまず必要。かかげることに意義はあるが、かかげただけで変わることは期待できない。クレディセゾンではかかげたカルチャーに近い人を存在させ、「ああいう感じ」と見せることで、わかりやすくしている。

## ■論点2について

### (宮坂)

資料1(続き)にそって説明。以下要旨。

- ・都庁は標準プロセスが定まっていない。仕様書書いて調達したらリリース、といった感じ。大まかな型を決めたい。
- ・最初は骨太の重点項目からガイドラインを整備し、順次増やす。最終的にはチェックシートみたいなわかりやすいものにしたい。
- ・技術テーマは、都民目線からは使いやすいかが大事なのでUI/UX。アクセシビリティは議会からも厳しく問われているところ。2つめはデータ利活用。早めにルールを整備しておかないと、バラバラにデータをためだしてしまう。3つめはセキュリティ。これまでWebはメディアの役割だったが窓口になるためこれも早めの整備が必要。

### (越塚)

資料2にそって説明。以下要旨。

- ・UI において良いというのは、人間工学的、標準化されたもの。行政コンテンツ自体もユニバーサルメニュー化している。
- ・ガイドラインをつくるだけではだめで、エンフォースするためにはアクセシビリティチェックツールなどを用意したり、最後評価したりといったことが重要。
- ・UI/UX は日本が本来強い分野。そういう人を巻き込んでいくと良い。
- ・特にダイバーシティ/アクセシビリティは重要。これから高齢者がマジョリティとなる。
- ・根本的な課題はダイバーシティ。多種少量のシステムが必要となりデジタルのスケラビリティと矛盾する。技術的にはできるがコストがかかる。
- ・508 条は調達基準に定めることで、マーケットを大きくし価格を下げたというところで好事例。
- ・障害者の対応においても、まず API とデータだけは渡す、そういうチャンスを与えることが大事。
- ・障害がある人の対応で作ったものが使いやすく一般に広がった例は電話。
- ・デジタルとダイバーシティを両立させることで成熟戦略の 1 つとなる。
- ・国と違い自治体はすぐ実装できるのが良いところ。東京都が率先してほしい。
- ・アクセシビリティは悪意がなくても気が付かないことが多い。ガイドライン化は重要。
- ・アクセシビリティについて、障害者の方はデジタル化により悪化している印象がある。券売機が GUI になると使えないので 10 キーを付けたり。ただしこの問題は Suica により解決したのでイノベーションは大事。
- ・ガイドラインは各国事例があり、html のサンプルまで書いてあるものもある。どこまでやるか東京都が定めることは重要。

#### (小野)

資料 3 に沿って説明。以下要旨。

- ・DX というとブロックチェーンとか AI とか技術の話になりがち。クレディセゾンでは CX と EX に寄与しない DX は技術の乱用であるとガイドラインに明記。
- ・モード 1 は安定性・確実性を重視した、従来のクラシカルな企業で支配的な価値観。モード 2 はスタートアップなどアジリティが高い価値観。
- ・クレディセゾンはビフォアインターネット時代にできた会社であり、昔の成功体験が深く根付いている。モード 2 のような価値観をかかげても違和感をもたれる。モード 1 を否定せず、モード 2 の双方の良さを生かすことが大事。
- ・モード 2 をどうインストールするか。人材を 3 レイヤーにわけ、外部から来た人が短期間でつくって好評だったものをモード 1 の人が見てデジタルを身に着ける、そんなコミュニケーションのパイプをやってもらっている。
- ・2024 年までにデジタル人材 1000 人にする。
- ・モード 1 かモード 2 かだいたいはいきれいに決まらず、1.3 とか 1.8 という感じで中間的。その場合モード 1 の人とモード 2 の人、混合でチームをつくる。全てをモード 2 でアジャイルをやるということではない。破壊的創造ではなく協調的創造。
- ・EX は伴奏型で内製する。社内にユーザがいるのだからもう一緒につくってしまう。
- ・CX は伴奏できないのでユーザヒアリングしながらイテレーションを回す。ただしアジャイルプロセスを忠実にやるというよりは、アジャイルのマニフェスト的な考え方を重視する。

#### (岩崎)

資料 4 に沿って説明。以下要旨。

- ・この 1-2 年でほぼ全ての都道府県で DX 戦略が策定された。
- ・DX のキーワード 5G、モバイルガバメント、SDGs、ユーザ視点でのサービスイノベーション、AI など。
- ・東京はとくに局所的に超高齢化している。
- ・高齢化、温暖化・環境変化による災害解決に役立つ戦略を創造し、世界一のデジタル都市東京を創ってほしい。

#### (村井)

ソフトウェアを開発するプロセスは作っている側からすると当たり前のこと。しかし行政は丸投げしている。開発プロセスに関わっていくことは非常に大事。現状どのくらい弊害があるのか。

### (宮坂)

都庁はデジタル前提の組織ではない。しかし土木や水道のように、都庁はもともと巨大なエンジニアリング組織でありソフトウェアだけでできていない。ゴルフのスイングのフォーム習得のように、型をまずつくり、それをみんなで習得していきたい。標準的なものでいいので、最低限行政はこのプロセスをふむべき、例えば最初に利用者に話をきくとか、そういうところを決めたい。

### (村井)

発注側が開発プロセスに付関わることで反応もわかるし、自分で修正してだんだん良くなっていくことで利用者也提供する職員も双方幸せになれる。それはプロセスにどう関わるかに関係があるが、DX で実現できると思うか？

### (小野)

ソフトウェアは料理のレシピに似ている。料理をやったことない人のレシピが美味しいわけがない。肌感覚でわかっている人が仕様書をつくるからまともなものができる。都庁が 10 箇条をかかげても、デジタル人材が 0 人だったら、丸投げじゃなかったとしても魂が入らない。料理したことがない人が炒め物の加減を確認しましょうと言われてもチェックしようがない。プロセスを決めてもやったことないことは品質があがらない、そこが一番の懸念。デジタル人材というのが一番大きいと思う。

### (村井)

都庁で働く人が幸福感を共有していけるといい。職員がプロセスに関わるというところはどうか。

### (岩崎)

ビジョンを共有しながら開発にたずさわる人材は重要。東京都は人材が比較的豊富で全国的に考えると恵まれている環境なのでは。

### (村井)

環境やデジタル×グリーンといった観点も伺いたい。自分が関わってそこに貢献するというのをこれまでにはしてこなかった人が、今後関わるためにはどういうことをしたら良いのか。

### (岩崎)

意識改革を進めること。ビジョンを共有し、課題解決のためにトップダウンとボトムアップのメリットを積み上げていくということ。

### (村井)

越塚さんに伺いたいが、ユニバーサルデザインや標準化、それらが進むとアドバンテージがある。一方で多様性にも今後対応していかなければならず、一見対立する。多様性に対応するコストがソフトウェアだと抑えられる。標準化と多様性対応の両立はどう考えるか。

### (越塚)

標準化だけでなくオープンも同時にやっていくということ。標準化すると多様性は減るがカスタマイズが必要となる。そういう時に API やデータを出す。PC の時代はカスタマイズがみんなできたが、ブラックボックス化・家電化してくるとみんな手が出せない。リモコンには API があったのでなんとかなった。あとマーケットの問題はあるので、マイノリティを大きなマーケットにする工夫は必要。

### (村井)

スマートスピーカーの UI はオープン化されているため色々な商品ができて様々なコントロールができる。API がオープンになっているからそういうことができた。

### (越塚)

日本ではビジネスの都合でオープンにしなかった。ビジネスモデルの問題。海外は逆に市場化のときにオープンに連携できることを強みにした。日本はその点後手になった。

### (村井)

競争的な領域で技術をオープンにするかどうかをビジネス上どう判断すべきか。

### (小野)

1980 年代の日本の CPU は世界を席巻する可能性があった。しかし日本は全部オーダーメイドとしスケールしなかった。オープンと同じくらい大事なのが標準化。コンティティブな領域で隠すというのはある程度やむを得ないことだが、オープンにしないならせめて標準化しないとスケールしないのに日本はそれをしなかったのが致命的だったと考える。ユーザもカスタマイズを求めたし、企業側も標準化をしなかった。

**(村井)**

SDGs のような取組は国連など組織の合意が先にあって、それに参加するという形。このような標準化について全て自分ごとだと思ふのは難しい。こういうときの組織の動かし方はどうすればよいか。

**(岩崎)**

最近では異業種連携（オープン・イノベーション）もでてきているし、コンソーシアムなどつくって協業していくことが大事。

**(村井)**

オープンに DX を進め、都民が自分で参加する、そういった意識ももってもらいたい。この点どう受け止められたか。

**(宮坂)**

シン・トセイでは制度のイノベーションも同時に進めている。その中で ICT 人材をどう獲得するのかといった点や、アジャイルでやりたいが今の制度でどう調達するのか、など検討している。税金でつくるシステムなので基本的にはオープンで再利用できるようにしたい。システムから生まれるデータがどれくらい使われているか、また評価結果などの情報もダッシュボードなどで少しずつオープンにしていきたい。

3. 閉会

**(事務局)**

次回以降の開催予定について、今回を含めて、年度内に 4 回ほど開催を予定している。次回の第 2 回は、12 月 3 週目から 4 週目頃、主に WG の立ち上げ、検討状況などを議事にあげたいと考えている。