



政務活動報告書

令和3年7月15日

〔会派名：心風会〕

代表者氏名	永岡 禎 	記録者氏名	幸松 孝太郎 
研修者氏名	幸松 孝太郎		
研修日	令和3年7月7日（水）～8日（木）		
研修先	東京 ローカル・マニフェスト推進連盟事務局(参加者約250名)		
目的	「改革から変革へ デジタルで議会が変革する」と題して、今研修では、平井大臣や各市議会、議会事務局などの講師から、地方議会から日本を変えていく事例などを参考に、チーム議会や議会運営についての考え方を学ぶことが目的である。		

研修概要

(1) 全国地方議会サミット2021(オンライン開催)主なプログラム



- ▼講演「社会の変革に対応する自治体と議会の役割」片山 善博（早稲田大学教授）
- ▼講演「デジタル庁の変革ビジョン」平井 卓也（デジタル改革担当大臣）
- ▼講演「議会からの政策サイクル」江藤俊昭（大正大学社会共生学部教授）
- ▼講演「社会の変革とこれからの地方自治を展望する」廣瀬 克哉（法政大学総長）
- ▼議会事務局セッション など

オンライン受講 名張市議会 幸松 参加者：会場約200人、オンライン約250人



(2) 代表的な講演についてまとめ

1. 講師：平井デジタル担当大臣より「デジタル庁の変革ビジョン」について

①. デジタル庁の創設と基本方針

9月1日にデジタル庁を創設し、組織の縦割りを排し、国全体のデジタル化を主導する。

デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針の概要

▶ デジタルの活用により、一人(ひとり)コースと合っ(あ)つたサービスが選(え)んべができて、多様な幸(あ)せが実現(じ)てる社会(しやかい)へ群(ぐん)一人(ひとり)取(と)り残(のこ)さない、人に(ひと)頼(たの)むデジタル(でじたる)イ(イ)ン ▶ デジタル社会(しやかい)形成(けいせい)の基本(きほん)原則(げんそく) ①オープン・透明(とうめい)、②公平(こうへい)・倫理(りんり)、③安全(あんぜん)・安心(あんしん)、④継続(けいぞく)・安定(あんてい)・強靱(きやうじん)、⑤社会(しやかい)課題(かだい)の解決(けっけつ)、⑥迅速(じゆんすん)・柔軟(じゆんじゆん)、⑦包摂(ほうせつ)・多様性(たやうせい)、⑧浸透(しんとう)、⑨新(あたら)しい価値(かち)の創造(ぞうぞう)、⑩ガバナンス(ごーな)・国際(こくさい)貢献(こけん)	
IT基本法の見直しの考え方	デジタル庁(仮称)設置の考え方
IT基本法施行後の状況の変化・法整備の必要性 ✓ データの多様化・大容量化が進捗し、その活用が不可欠 ✓ 新型コロナウイルス対応においてデジタル化の遅れ等が顕在化 ⇒ IT基本法の全面的な見直しを行い、デジタル社会の形成に関する司令塔としてデジタル庁(仮称)を設置	基本的考え方 ✓ 強力な総合調整機能(勤告格等)を有する組織 ✓ 基本方針策定などの企画立案、国等の情報システムの統括・監理、重要なシステムは自ら整備
どのような社会を実現するか ✓ 国民の幸福な生活の実現：「人に優しいデジタル化」のため徹底した惠民目線でユーザーの体験価値を創出 ✓ 「誰一人取り残さない」デジタル社会の実現：アクセシビリティの確保、格差の是正、国民への丁寧な説明 ✓ 国際競争力の強化、持続的・健全な経済発展：民間のDX推進、多様なサービス・事業・就業機会の創出、規制の見直し デジタル社会の形成に向けた取組事項 ✓ ネットワークの整備・維持・充実、データ流通環境の整備 ✓ 行政や公共分野におけるサービスの質の向上 ✓ 人材の育成、教育・学習の振興 ✓ 安心して参加できるデジタル社会の形成	デジタル庁(仮称)の業務 ✓ 国の情報システム：基本的な方針を策定、予算を一括計上することで、統括・監理、重要なシステムは自ら整備・運用 ✓ 地方共通のデジタル基盤：全国規模のクラウド移行に向けた標準化・共通化に関する企画と総合調整 ✓ マイナンバー：マイナンバー制度全般の企画立案を一元化、地方公共団体情報システム機構(J-LIS)を国と地方が共同で管理 ✓ 民間・準公共部門のデジタル化支援：重点計画で具体化、準公共部門の情報システム整備を統括・監理 ✓ データ利活用：ID制度等の企画立案、ベース・レジストリ整備 ✓ サイバーセキュリティの実現：専門チームの設置、システム監査 ✓ デジタル人材の確保：国家公務員総合職試験にデジタル区分(仮称)の創設を検討要請
役割分担 ✓ 民間が主導的役割を担い、官はそのための環境整備を図る ✓ 国と地方が連携し情報システムの共同化・集約等を推進 国際的な協調と貢献、重点計画の策定 ✓ データ流通に係る国際的なルール形成への主体的な参画、貢献 ✓ デジタル社会形成のため、政府が「重点計画」を作成・公表	デジタル庁(仮称)の組織 ✓ 内閣直轄、組織の長を内閣総理大臣とし、大臣、副大臣、大臣政務官、特別職のデジタル監(仮称)、デジタル審議官(仮称)等を置く ✓ 各省の定員数・新規増、非常勤採用により充足時は500人程度 ✓ CTO(最高技術責任者)やCDO(最高データ責任者)等を置き、官民間問わず人材確保の人的配属 ✓ 地方公共団体職員との対話の場「共創プラットフォーム」を設置 ✓ 令和3年9月1日にデジタル庁(仮称)を発足

②. デジタル庁の役割

デジタル庁は、内閣官房とともにデジタル社会の形成に関する施策などの内閣事務を支援し、行政事務の迅速かつ重点的な遂行を図ることを任務とする。具体的には、デジタル政策の企画立案により、国や地方公共団体、準公共部門などの情報システムを統括・監理し、重要なシステムを整備していく。

③. 平井大臣のデジタル庁への思い

(1) デジタル庁創設の背景

新型コロナウイルス感染症は社会に大きな影響を与えている。100年に一度のパンデミックは、ありとあらゆるものを動けなくするだけでなく、我々のメンタル(精神)も含め、大きな変化を起こしている。そういう中で、昨年9月にデジタル改革担当大臣に任命され、今日まで、人、物、金、根拠になる法律、事務所も何もない中で、全力で走り続けてきた。いよいよ9月1日の正式なスタートを控え、組織に関してもいろいろな手立てをしている。

デジタル庁創設が菅内閣の重要課題となったのには布石があり、私がIT・科学技術担当大臣を退任する記者会見で、無任所で総合調整機能を持つだけの大臣ではデジタル改革は進まないと言いました。その後、自民党に戻り、デジタル社会推進特別委員会、今はデジタル社会推進本部に格上げされたが、そこで「デジタル・ニッポン2020」という提言をまとめた。それが、まさにデジタル改革の原案。その後、骨太の方針などにも盛り込まれ、菅総理からは規制改革の象徴、成長戦略の柱となるデジタル庁を1年以内に立ち上げるという宿題を与

えられ、それを今、実行している。

(2)日本のデジタル化が遅れた要因と打開策

なぜデジタル改革を進めなければならないかという、日本のデジタル化に何か欠けていたということが、いろいろな所で顕在化している。日本は何となくデジタルの方も進んでいると思っていたと思いますが、実際、何かの成果を出せたかという、欧米や台湾、韓国に比べてパフォーマンスが見劣りしていた。何が一番問題だったかという、デジタルの一番のメリットである「つながる力」を発揮できなかった。確かに日本はブロードバンドも含めた良質なネットワークを持っているし、離島まで光ファイバーを引いている国がそんなにあるわけではない。優秀なエンジニアも、いろいろな所にいる。しかし、政府が莫大な投資をしてきた割には、国民が満足するような成果が全くなかった。その要因の一つは、省庁が縦割りで、国と地方も別々。地方もそれぞれ別のシステムだった。もう一つは、民間と地方自治体や政府をつなげる部分が非常に弱かった。そして、国も地方もサービスを提供する側、サプライサイドの発想でしかシステムを作っていなかったことが一番大きかった。「正確に間違いなく管理しているから、それだけでいいだろう」というのが今までのシステムの作り方だったが、そこを180度変えていくことが必要。国民が満足して初めて完成形に近づくというか、システムの作り方を根本的に変える発想の転換が求められている。

なぜクラウド化を進めなければならないのか。今の国のシステムの費用は年間約8千億円。地方自治体トータルで約5千億円。国の8千億円は各省庁バラバラに発注しているが、5千億円以上が実は維持管理コスト。新しい価値を生むシステムに対する投資というものが、そんなに出来ているわけではなく、ほとんど維持管理コストということ。この問題はかつてから指摘されており、昨年の骨太の方針では、単にオンライン化を目的にするのではなく、データの蓄積・共有・分析に基づく不断の行政サービスの質の向上こそがデジタル化の真の目的である、民間の人材・知恵・技術を取り入れて徹底した見直しを行い、ベンダーロックインを避け、オープンアーキテクチャーを活用すると打ち出しました。ベンダーロックインとは、一度システムを入れてしまうと**同じベンダー（メーカー）でなければ保守ができず、事実上、ロックイン（他社製品への乗り換えが困難）**されているということです。私はこのベンダーロックインを解消したい。解消しなければ、日本の本当の成長につながるようなシステムは作れない。ベンダーもビジネスモデルを変え、世界に出て競争力を発揮できるモデルにしないと、いつまでたっても維持管理だけ。利益は上がるかもしれないが、イノベーションが起きないし、社員の給料も上がらない。この点で日本の潜在競争力は各国と比べて弱い。今の日本の企業全部の時価総額を足し合わせてもGAF Aに負けてしまう。なんでトヨタがテスラの3分の1の株式の評価になるのかと考えると、やはり新しい価値を生むデジタルのインパクトを世界は見ている。

アフターコロナはデジタルをベースにした競争になる。レジリエント（災害等の困難な状況にも負けないしなやかな強さを持つこと）な国を作るためには外的な環境変化に強いシステムを作るということで、国のトータルデザインを今回、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」の中で示した。その中には今まで日本が一番苦手だった、データをどのように使って新しい価値を生むかというデータ戦略についても書き入れており、強力な総合調整機能を持つデジタル庁は予算を一括計上して分配する形をとります。国のシステム予算8千億円全

部は無理なので、最初は3千億円。ゆくゆくは国のシステム全体を見ていくということ。

データが使われるようにするために、デジタル庁はデータのオーソリティという立場にもなる。日本の場合、データが使える形になってないし、土地であったり、建物であったり、戸籍であったり、住民票だったり、いろんなデータがちゃんと悉皆性を持っているものが非常に少ない。地図にしてもそうですし、デジタル化を進めやすいようなルール作りも我々がやっていこうと思っている。

(3)デジタル庁が日本を変える

そして、一番関心ごとは、どんなデジタル庁になるのかということですが、デジタル庁は復興庁と似た形の総理直属ですが、復興庁のように10年の時限でもありませんし、予算の一括計上も復興庁にはない。言わば、今までに全くなかった強い権限を持つ省庁になるということ。今のデジタル改革担当大臣という私の立場は無任所の大臣で総合調整機能を持っていますが、各省のシステムに対してアドバイスはできますが、それを根本的に変えるということを行ったとしても、それは提案でしかない。しかし、デジタル庁は、各省庁とぶつかるかもわかりませんが、日本の将来のことを考え、根本的なアーキテクチャー（設計）を国も地方も見直さなきゃいけないと考えている。そして、ベンダーロックインを解消しつつ、システムの更新時などをうまく計算をしながら約5年をかけて、強いアーキテクチャーのシステムを作る。これができたら、日本は最先端のアーキテクチャーを持つ国になると思う。ここが踏ん張りどころで、私が一番妥協したくない所。今までの延長線上ではないやり方をやるということで、そこを乗り越えないとこの日本の国は変わらない。ですから、デジタル庁というのは官民の人材を合わせてそういうことをやりたい、そして日本の未来を明るくしようという気概を持った方々に集まっていただくことが最初の仕事。

今、日本全国でDX（デジタルトランスフォーメーション）という言葉を使っている。そして、デジタル化に取り組みないと取り残されると思っている方もたくさんいると思う。しかし、私はそうではなくて、自分たちの良さや強みは何かを見極めることが今一番重要だと考えている。DXは何のためにやるのか、何を求めてやるのかというものでなくて、デジタルを使えば良くなって、視界が広がるというものでは全くない。これはデジタル庁が考えていることですが、システムをデジタル化しただけでは、多くの国民が幸せになれるとは思いません。日本には高齢者がたくさんいるので、「デジタルを意識しないデジタル社会」という言い方をしている意味は何かというと、無理やりスマホを持つことなくデジタルのメリットを享受できるには、困っている人を誰かが助けなければならない。デジタル空間だけで人間の幸せは実現できないわけで、人が人を助ける。自治体だけでは助けられないので、ある程度デジタルの便利さがわかっている人が困っている人を助けるという文化がベースになると、本当の意味でのデジタルディバイド（情報格差）は解消できない。デジタルディバイドというのは、デジタル機器が使えないとか買えないとかいうことで止まってしまっただけは駄目な話で、本来そんなことで格差ができるのがおかしい。道具としてのデジタルを使うというのは、アナログの世界を含めてトータルで進めていかなきゃいけない。

9月1日にデジタル庁がスタートした後、10月10、11日はデジタルを国民全体で考えてもらう「デジタルの日」というイベントをやるということになっている。デジタル化は無理やりやらされるものではないと思っているし、メリットは計り知れないとも思っている。

そういう意味で、日本のデジタルの何が進んで、何が駄目だったかということをチェックする機会にもなるのではないかなと思う。

最後に、デジタル庁がうまく行くということは非常に大きな事だと思っていて、今まで我々が一番苦手だったマインドセット（思考様式）そのものを変えるという大きなチャレンジだからで、日本はこんなもんじゃない。若くて優秀なベンチャーもたくさんいるし、日本の技術力はまだまだ世界でも負けていない部分も多い。何となく、この20年間は成長しないことが当たり前みたいになっているが、日本が停滞から脱するためにもデジタル庁の存在は非常に大きいと思う。政府として初めてのスタートアップ企業のようなものがデジタル庁。

皆さんのご理解を得ながら、ちゃんと成果を出せるように、そして9月1日に無事船出できるように、私も全力を尽くしますので、応援をよろしくお願ひしたい。

2. 講師：早稲田大学マニフェスト研究所中村健事務局長より「議会改革度調査より 議会DX・多様な参加の最新トレンド」について感想

1つは、デジタル化はあくまで手段であること。2つには、地方議会の活動によって住民の生活が良くなったのか、そのような活動ができているか。それが問題と考えることが重要であること。3つには、改革はreform、変革はtransformation、これからの議会は改革から変革へとチェンジしていくことや、業務プロセスや事業構造を抜本的に見直し、組織そのものを変えていくことなど、議会はその必要性を認識できてますか？という問いかけについてもっと議論していくことが問われているように痛感したことである。

最後に、これまでの議会は「住民の声を聴いて行政との橋渡しすることが重要な仕事になりがちだったが、デジタル化によって、ある程度議員がそこに絡む必要がなくなってくる。デジタル化後の地方議会は、もっと本質的な政策をつくる立法機能が主な役割になる」というお話はホントに共感することができたように思う。

3. 講師：江藤俊昭 大正大学社会共生学部教授については、講演資料の一部を掲載

(1)「議会からの政策サイクル」の作動とチーム議会への変革議会評価による検証を起点に

～議会からの政策サイクルのよって住民福祉の向上を目指す～

- ・【問題意識：住民自治のさらなる一歩のための改革・変革】
- ・形式改革から実質改革へ：住民自治の向上につなげる
- ・善い政策、サービスは、善いシステムから生まれる

(経営品質向上プログラム視点)

【時代状況の認識】

議会改革の段階	改革方向	制度的保障
改革の前史	一問一答方式、対面式議場、委員会の公開等	(個別の努力)
本史	第1ステージ	住民と歩む議会等の新たな議会運営
	第2ステージ	住民の福祉向上につなげる
		議会基本条例
		議会からの政策サイクル

①. 第1ステージ：住民自治原理の実現

- ・「思いつきではない」改革

- ・地方自治の原理に由来（二元制→首長と議会の政策競争・議会の意思を示すための議員間討議、

直接民主制の導入→議会にも行政にも多様な住民参加）

- ・「住民自治の根幹」としての議会（地域経営にとって重要な権限は議会（自治法96）

→「住民自

治の根幹」だから→多様性、論点の明確化・合意可能性、世論形成といった役割（合議制）を担うから）

*形式＝運営の改革から内容（実質）＝住民の福祉向上

②. 【第2ステージ：議会からの政策サイクルの実践】

議会からの政策サイクルの実践例（飯田市議会、会津若松市議会、可見市議会、大津市議会、犬山市議会、芽室町議会等）

*飯田市議会の初期の実践（これが広がり創意工夫を）

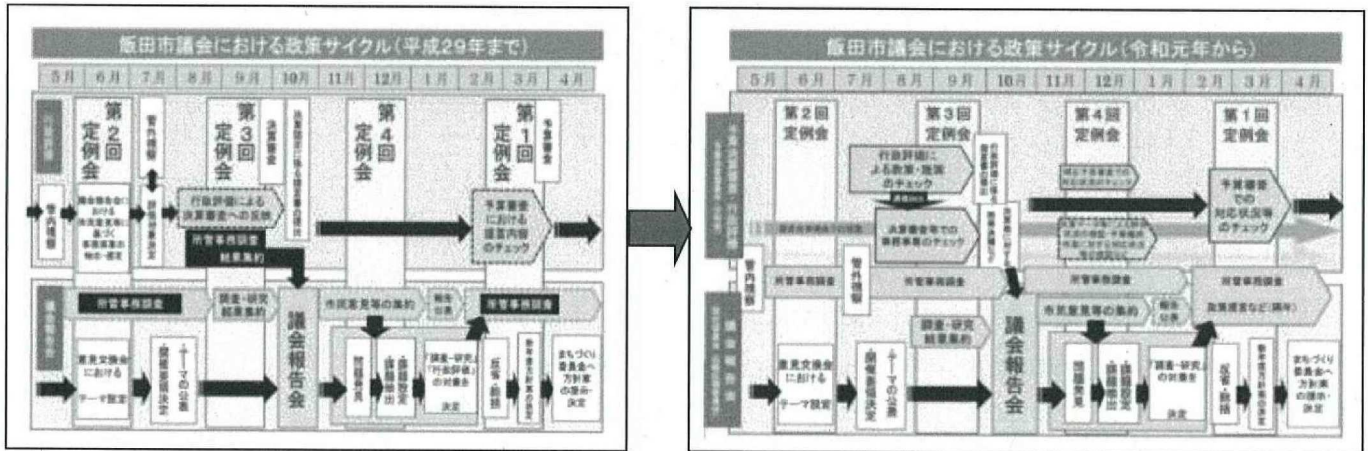
<論点>

- ・地域経営の軸としての総合計画を視野に

- ・政策過程全体にかかわる（政策形成サイクルから政策サイクルに）

- ・監視から政策提言へ（監視には充実した準備を）：決算審査から予算提言へ

*議会からの政策サイクルの実践の評価によってバージョンアップを



(2) 「議会からの政策サイクル」の作動とチーム議会への変革：議会評価による検証を起点に～地方議会成熟度評価による議会改革のバージョンアップ～

【問題意識】

- ・議会改革の本史の第2ステージ：善き政策は善きシステムから

- ・政策を評価することも重要だが、システム評価

*議会改革評価が行われるようになった；重要→ただし課題がある

そこで地方議会成熟度評価モデルを作成し実践

*システム（議会からの政策サイクル）の構想と実践が前提：これを創造することをチーム議会として

【地方議会改革評価の進展】

従来、及び最近の地方議会評価モデルの相違 *議会ランキングもあるが…

従来の議会評価		地方議会成熟度評価モデル
議会基本条例条文に即した評価	評価項目の明確化（地方自治原則が明確） →評価水準が不明	議会からの政策サイクルを軸とした5つの視点を設定し、それぞれに項目を配置するが、その項目それぞれに5つの状態を例示し、評価の素材とする。成熟度が、項目毎、視点毎、そして全体として理解できる。
議員提案条例数等	数値化により評価が容易 →議会評価としては部分的	
議会からの政策サイクル	全体的評価の可能性 →指標が不明確	

【地方議会成熟度評価モデル：チーム議会の創造】

- ①経営品質プロジェクトの活用：よい政策（サービス・商品）はシステムによる
 - ・地方議会改革を成熟度という視点から評価する。顧客満足度を優先する経営品質向上プログラムに対して、地方議会評価モデルは、住民満足度（client, customer, consumer）にとどまらず主権者としての「市民（citizen）」を想定しているといったように相違はもちろんある。
- ②価値創造（バックキャスト思考）：成熟度（状態）指標
 - ・成熟度評価では、「完成形」の概念がなく、成熟度が高まれば高まるほど、成熟度の段階に応じて、さらに高次元の目標が設定される。つまり、改革改善が永続的に行われる。議会改革は、民主主義と同様に無窮運動が必要である。それを意識しなければ形骸化する。討議による「気づき」、それに基づいた改革の連続を目指す。

【議会からの政策サイクルの留意点】

- ・包括的ではなく全体的視点が重要・地域経営におけるPDDCAサイクルを
- ・＜全体的視点：総合計画、ニッチ＞
 - ・住民目線⇨執行の論理
 - ・合議体⇨執行の縦割り行政
 - ・少ないし資源⇨執行の豊富な資源（財政・人事）→総合計画、「隙間（ニッチ）」政策
- ・＜地域経営におけるPDDCAサイクル：議会でも行政でもPDCAサイクルは重要＞
- ・地域経営において、PDCAサイクルで軽視されていた。
 - D（討議＜deliberation, debate, discussion＞）と
 - D（決定＜decision＞）を組み込むことが重要である。

4. 議会事務局セッションにおける「チーム議会における議会（事務局）職員とのミッション」

- 吉田 利宏（コーディネーター／元衆議院法制局参事）
- 清水 克士（滋賀県大津市議会 議会局長）
- 浜田 将彰（東京都墨田区監査委員・前区議会事務局長）
- 臼井 明子（神奈川県茅ヶ崎市議会事務局次長補佐）

議会事務局セッションは、大津市、墨田区、茅ヶ崎市の事務局職員（元職含む）から「議会事務局のミッション」について、チーム議会には議会事務局がキーになる有意義なお話でした。墨田区議会事務局からは、議会基本条例に「議会事務局による提案」を盛り込み、これまでタブレット導入や傍聴規則の変更、休憩時ネット上での会議再開時刻の宣告などなど、数多くを提案し実現。積極的に「チーム議会」の一員として、議会事務局が主体的に議会改革に関わっている事例は印象に残る話でした。

また、茅ヶ崎市議会では、議会事務局が委員会の政策協議に書記として同じテーブルについて政策形成に関して行政職員の経験を活かして意見を述べることや、いろいろな議会改革において反対意見もある中でも「試行的に」まずやってみて検証をする文化ができているとの話も大切なことだと思いました。

続けて、パネルディスカッションでは、進行役から「議員と協働できる議会事務局になるには？」という問いかけがあり、それぞれ「議員に信頼してもらえる関係性をつくること」「渦中に飛び込んできた経験」「先例・慣習に囚われない創造力、局長や次長がまずはその視点を」「職員の手によっても議会を変えられるんだという認識」という回答があり、いずれも必要なことだと認識いたしました。議員ばかり注目されているが、それを実質的に支える議会事務局の役割ってとても重要なことを再認識させていただきました。

小金井市議会では、議員のアクが強すぎるのか、あくまで議員側からのアクションに事務局がリアクションするということが形になっている点は、まだまだこれから頑張っていただく必要性を感じました。

(3) 最後に

今回の研修で新しい気づきは、日本生産性「地方議会評価モデル」について学ぶことができたことが収穫でした。このモデルの特徴としてのポイントは、評価の対話の中で「気づき」が生まれる。「気づき」が改革実践の源泉となり、「気づき」の共有がチーム議会の醸成に繋がることで、評価モデルは、あくまでも雛形であり、それぞれの議会にあったカタチに修正して活用・運用が可能なこと。

そして、政策や施策の結果や成果だけでなく、それを生み出すプロセス（議会からの政策サイクル）に着目して、ありたい姿から議会の現在の状態を評価することで、評価モデルは、研究と実践により、絶えず進化させていくこと。また、住民に価値を提供できる議会にするために、議会評価は、改善すべき課題を明確にし、議会として共有するための手段であり、目的は政策サイクルの構築と作動により結果を出すこと。そのためには、チーム議会としての議会力の発揮が必要で、チーム議会として、住民に価値を提供できる議会にすることが求められることなど、今研修では、改革から変革を地方から日本を変えていく講演などについて、著名な教授や先進的議会の議長・議員・事務局などの講師から、政策実現に活かすことや議会運営におけるデジタル化などについて学ぶことができた有意義な研修であった。

以上