

令和4年度特別研修「トップマネジメントセミナー」

テーマ:「持続可能な自治体経営のためのDX推進～DX推進の鍵を握る人材・組織・連携～」

日にち:令和5年1月23日

場所:東京都市町村職員研修所

○基調講義【概要】

東京都副知事 宮坂 学 氏

こんにちは。東京都副知事の宮坂です。

いつも皆さま、特にデジタル部門のチームの皆さんには本当にお世話になっております。

来年度から、いよいよ、GovTech 東京を立ち上げ、皆と一緒に東京都全体のデジタル化を進めていきたいと思っております。今までは、都庁のデジタル化ばかりでしたが、東京都全体のデジタル化の元年にしたいと思っております。その中で、市町村の最前線でやってらっしゃる管理職の皆さんにお話ができる機会がございまして、本当にありがとうございます。

自治体のデジタルトランスフォーメーションで大事なことは何かということ、私が日頃、都庁の現場で感じていることを皆さんにぜひお伝えしたいと思っております。

都庁ですので、皆さんの自治体の仕事とか環境とは、少し違う部分もあると思いますが、同じ公務員の仕事ですので、何かの参考になるのではということで話をさせていただきます。

1つ目は、今我々は、デジタル化に関して言うと、どこにいるのだろう。

2つ目は、今東京都はどこを目指そうとしているのだろう。

3つ目がシン・トセイと呼んでいる、都庁の中の構造改革や働き方改革です。オフィス改革や仕事の仕方改革とか構造改革を今やっている動きについてです。

4つ目がこの構造改革などを通じて、今現場でちょっとずつ、いい変化が起きつつあると思っているのですが、どんなことが起きているかをご紹介します。

そして、GovTech 東京っていう、来年度以降、新たに皆さんと一緒に行っていきたいことを少し最後にまとめみたいな話をしたいと思います。

管理職でやるべき仕事はたくさんあると思うのですが、最初に大事なことは、地図を見ながら今自分がどこにいるのか、現在地を知ることだと思うのです。どうしても締め切りが迫ったり、焦ったりすると、何か手を動かさなければと思ってしまいますが、まず、自分たちが今どこにいるのかを知ることがとても大事なことだと思います。

デジタル化に関して、都庁はよくデジタル化が遅れていると言われていますが、世界と比べてどうなのか、調査していなかったのが、現在地を確認するためにやってみました。

これは毎年実施している調査ですが、最新版によると、学校教育に関して「学校教育についてデジタル化された行政手続きの利用をしたことありますか」と聞いています。海外だと、教育に関しては27%の人がオンライン手続きを使っていて、東京は9%しかない。調査対象は、ニューヨーク、ロンドン、パリ、シンガポール、ソウルで、毎年、定点調査を行っています。が、学校教育、仕事上の手続きも、ありとあらゆる点において、海外の都市に比べて行政手続きをデジタルで利用している人の数が少ないことがわかります。

これを見れば、現在、少なくとも東京都はデジタル化が他の先進都市に比べて負けていることがわかったのです。また、利用率も大事ですが、本当に優れた利用体験があるかが大事です。わかりやすさやスピードなどデジタル手続きをしたが、ものすごく面倒でこれなら紙の方が良かったということでは本末転倒になります。「あなたは行政のデジタル体験に満足しましたか」という質問に対し、残念ながら総じて、他の都市に比べると満足度が負けています。使っている人数も、使った人の体験も負けている、あまり良い結果ではないのですが、これが我々の現在地であるということがわかったのです。もちろん、言いたいことは山ほどあるのですが、結果は結果ですのできちんと受け止めて毎年改善していくことが大事です。

もう1つ、同じような質問を職員にしてみました。僕の仕事は情報システムの担当しておりますので、職員が最

前線、出先とか、都民の人と向き合っているのですが、その時に丸腰で仕事させるわけにいかないのです。最も優れた情報で武装して仕事をしてほしい。そうしないと生産性が上がらないので、結果的に都民へのサービス品質が下がってしまいます。職員に対し、今使っている情報環境について満足しているか聞くと、初年度が54%、つまり半分以上の人が本当は嫌だと、このシステムは使いものにならないと、そこまでかどうかはわからないのですが、満足していない状態で情報環境にアクセスして、不満足な道具で現場で日々悪戦苦闘していることがわかるのです。さすがにこれはまずいということで、情報システム部が頑張りまして、不満の数が、54%から32%と大幅に減りました。ただ、満足の方が増えたのですが、不満の方がまだ多いのです。今年の調査は集計中ですが、何とかこれを逆転したいというのが、私も含めた情報システム部間の目標なのです。

実は、この調査は結構抵抗がありました。情報システム部門からすると、色々な制約があるからできてないこともあるのですが、良い評価が出ないのがわかっていたのです。きっと、辛い結果になるのがわかっていたと思うのですが、それでもいいから絶対やるべきだと、なぜなら初年度は1番数値が悪いからです。そうすると、2年目は伸びしろしかなく絶対良くなるのです。なまじ、4年ぐらい改善をした後に調査を取り始めると、富士山と一緒に、山とか改革は上に行けば行くほど、急になり伸びしろが無くなります。3年目にやると辛くなるだけだから、やるなら今と調査したわけです。やはりすごく悪かったのですが、逆に何を直すかがよくわかるので、少し直ただけで変わります。そうすると、情報システムの職員も面白くなり、もっと直そうということになります。今までスマートフォンで仕事できず、幹部の人だけがメールだけ見られる環境だったのです。私は前職、民間だったのですが、民間からすると考えられない環境なのです。言ってみれば、火縄銃で戦っている時代に、まだ弓を使っている感じなので、どれだけ頑張っても、ほとんど無理みたいな感じだなと思いました。しかし、ようやく職員がスマートフォンで大体の仕事ができ、セキュリティも確保されている環境に移行することができました。

私は何か仕事する時に必ずビフォーアフター、ビフォー、今どういう状態なのかを数字で記録し、そして終わった後も記録する。その差分が仕事なのです。ビフォーを取らずにアフターだけやってもあまりインパクトがないので、大事なことはビフォーを取る。そしてビフォーの数字は往々にして、自分たちにとってあまり楽しい数字が出ないのですが、だから仕事としてやるわけです。

仕事は物理の定義で習ったと思いますが、距離かける力です。今あるものを同じ場所に置くのは、仕事量ゼロ、つまり昨日の仕事を今日もやっているってことなのです。大きな質量の物体をたくさん動かすことが仕事量。仕事はビフォーアフターで状態の変化を起こすこと、変化の差を起こすことが仕事なのです。仕事をしたというのであれば、今とアフターで仕事量、距離かける時間、距離の物量にどのくらいの変化が起きたかをきちんと説明できるようにすることを行っています。

最近、少し嬉しいのは、都庁の仕事でレクを受けていて、ビフォーやアフターという言葉が出てくるのです。物事が改革する時、職員が使う言葉が変わっていきます。人は言語で思考しますから、使う言葉が変わらないとアウトプットが変わりません。日常の会話でビフォーアフターはこうなりますとか、数字で報告することが増えて少しずつ、皆が変化していると感じています。

端的に言うと民間企業では大体、IT革命が2000年前後から起きました。皆さんの家では、インターネットやパソコンが家に来て、今ではスマートフォンでYouTubeやNetflixを楽しんだり、色々なことをしていると思います。しかし、我々の職場はそうではなく、対面、紙の文章、コピー機、現金、判子だったりするのです。コピー機による紙の文書やファクシミリは、昭和に発明されたテクノロジーで、もう今、令和なのです。昭和時代は、コピー機とファクシミリはハイテクと言われて、皆さんの中でも就職した直後にコピー機があって、当時はキラキラした先端技術だと思うのですが、それは昭和末期の話ですから、どんどん技術は良くなっているのです。当時、我々の先輩たちが果敢にコピー機とかファクシミリを仕事に取り入れたのです。我々は同じように、コピー機を使うのではなくて、新しい技術を仕事に入れるというスピリットを吸収すべきなのです。これが仕事をする、状態に変化を起こすわけですから、これからの時代にふさわしい技術、職員が仕事をできるようにして、都民にサービスできるように今行っています。

都庁へ公務員として転職して、2か月目くらいにプレゼンテーションの機会がありました。将来何をしたいかというテーマで1枚の絵を見せました。私は都庁で何年働かせてもらえるかわからないが、1個だけ神様が成し遂げさせてくれるとすれば、デジタルを使って状態の変化を起こしたい。行政は、民間と違って永続性が大事なのです。

民間企業は、突き詰めて言えば、買収されるか潰れるしかなく、100年とか1000年単位で見れば、永遠に続く会社はあり得ないのです。ただ、行政は100年、1000年やらないといけません。少なくとも国が続く限りやらないといけません。そう考えると、あの時にあのリーダーがいたからデジタル化ができたということは良くない仕事の仕方、誰がやっても、きちんと毎年デジタル化の変化が少しずつ起きる、そういう組織、それを船に例え、船を作り、そこに行政のプロパーや中途採用、民間というか外から来た人、社会企業家など、色々な人が同じ船に乗り、どうしたらもっと便利になるのだろうということを行う組織を作ろうと思いました。都庁の職員のサポートを受け、2021年4月にデジタルサービス局という組織、まさに船ができたのです。形だけは動きました。仕事としてはまず、各局のデジタル化をサポートしていく。そして区市町村のデジタル化をしっかりサポートしていくことを、私は組織のミッションとして掲げました。

デジタル戦略に関する全庁のフォーカスと、デジタル人材の一括採用、各局のデジタル人材育成。今日の研修もデジタル人材育成の研修だと思うのですが、研修は仲間で行った方が良いでしょう。何を学ぶかも大事ですが、誰と学ぶかがとても大事で、その研修を通じて得られる知識と同時に研修生のネットワークができるのです。こういった意図で合同研修会を、企画されたと推察するのですが、同じようなことをデジタル部門で、都庁のデジタル研修を行っています。が、来年度以降は区市町村の皆さんが、いつでも研修を受けられるようにする。そして、研修を通じて仲間を自治体の壁を越えて作り、デジタル化で困っていることがあれば、気軽に電話ではなく、デジタルツールで聞けるようにしたい、と思っています。

一方で、都庁ではデジタル化が遅れているのですが、技術に関してはとても進んでいると思っています。色々大きなインフラを扱っていますが、都道の品質がひどいとはあまり聞いたことないのです。海外に比べたら凄く褒められるケースが多く、水道に至ってはもう世界で1位なのではと言われるぐらいのインフラとされていますし、下水や電車など、都庁はインフラもやっている組織ですので、エンジニアカルチャーが非常に強い組織なのだと思います。水道は水道ネットワークで、道路は道路ネットワークで行っています。ではデジタルネットワークは同じネットワークなのに、水道や道路は使いづらいとか、止まることはしないのに、デジタルは止まったり使いづらいと怒られるのが謎でした。そこで、調べてみると技術者が全然足りないことがわかりました。エンジニアリングは技術の仕事ですから、技術者をきちんと育てないと時間がかかると思います。道路とか水道のチームは100年間、エンジニアカルチャーを地道に作ってきたのだと思います。これが大きくて、デジタルサービス局はまだ技術者が少ないですが、これから時間をかけて少しずつ、組織を大きくして、技術がわかるチームにしないといけないのです。今までは技術がわからないので、全部外注していたのが都庁なのです。ただ、外注を使うという意味で言うと、道路も水道も同じだと思うのです。別に職員が全部物作ったりしているわけではないのです。ただ、技術がわかっている人間が、外のわかっている技術の人をお願いする仕事の仕方と、よくわからない、素人だから丸投げ的なものでは、全然仕事が変わります。内製できるとは思わないのですが、ある程度わかるプロがプロをお願いする。それでプロの評価をきちんとする。それを今はできず、値段でしか評価してあげられないです。やはり腕、スキルをきちんと見ることができるよう組織にしていきたいと思っています。

現在地の比較という意味で言うと、他のデジタルが有名な国や都市のデジタル人材はどうかという人数が多いのです。シンガポール、東京都よりも人口は少ない都市国家ですが、3000人、4000人ぐらいと聞いています。イギリスのGDSは800人、デンマークも東京都よりも少ない国ですが、東京都庁よりも多いデジタル部隊という構造です。人を採用しないと、他の国の10倍働けみたいなことを言わないといけなくなるので、人・物・金のロジスティクスはきちんと用意しないとイケない。予算もバルセロナなどの都市に行くたびに、デジタル予算、何%かと聞いているが、大体だと、皆さん3%ぐらいが多いです。全体のトータルの3%から4%ぐらいはやっぱデジタル化にかかる分なのです。当初、私が来た時は、多分、1.5%、1%ぐらいしかなかったもので、もう少し使える予算配分にしないと追いつかないのです。我々追いつく立場が、より少ない資源、リソースしか導入しないと、いわゆる戦力の逐次投入の1番やり方の最悪のパターンになってしまいます。こういったものを、現在地を比較しながら進めているのです。

次は目指すべき未来、これからどこに行こうとしているのかについてお話をしたいと思います。

この1枚の絵は、我々が将来ここに行きたいと思っている絵です。Society 5.0で、国でよく出てくる絵の東京都庁版です。スマート東京、東京版 Society 5.0に向けて3つミッションを掲げています。

1つ目は電波の道でインターネットを使える街にしてく、2つ目が公共施設や都民サービス、各局のサービスをデジタル化していく、デジタル技術をもっと使うという取り組み、3つ目がバーチャル都庁と呼んでいる、都庁を丸ごとデジタル化するという、3つです。

まず、1つ目の電波の道で繋がる東京を作る。東京データハイウェイは、知事が命名したのですが、今まで行政は、誰もが使える道路、水道、下水道網など、数々のネットワークを都市の中にインストールしてきたのですが、21世紀に作るべきネットワークは、絶対デジタルネットワークです。いくらデジタルサービスを作っても、ネットワークがないと全く使えないのです。

例えば、今、ウクライナでは、非常時でもインターネットが使えていて、すごいことだと思うのです。地震の時に、本当に都民の人はスマートフォンとかで家族に連絡取れるのかが、とても大事だと思っています。ウクライナでは戦争が起きているのに、繋がるケーブルが維持されているのです。我々も有事も含めてきちんと対応しなければいけないと思っています。災害の時こそネットワークに繋がるということです。具体的には、5Gが1番分かりやすく、メディアでよく扱ってもらえるケースですが、都が所有する公園や土地、建物の屋上などのデータベースを作り携帯キャリアに公開しています。水道設備の上に基地局を作ると、その周りの都民が5Gを使えるようになります。都営住宅の上への要望は、それは我々の仕事なのかと、前向きではなかったのですが、これからは電波が繋がるのも大事な仕事のひとつなので、来たものは全部受けると方針を大転換し、キャリアの申請を受け付けています。都民が5Gを使えるようにという願いを少しずつ進めています。

島の方は、光ファイバーを東京都自身が引いています。伊豆諸島はかなり引いているのですが、台風で切れてしまうのです。台風になると波がすごく、切り立った島に光ファイバーがあるので、海底にバスぐらいの大きさの石がたくさん転がって、切れてしまうのです。いくらデジタルサービスを作っても、オンライン教育、オンライン医療とか色々言っても、光ファイバーが切れたら何もできなくなります。まず、インフラを整備しようと、多重化っていう2系統で1本切れてもなんとかできるようにしようとしています。

wi-fiの整備については、今まで、インバウンドの観光客向けとして整備が進んでいますが、都民の災害の時の整備ができてないのです。例えば、先日、携帯キャリアの通信障害が2日間ぐらいあったと思いますが、その時に都の施設でwi-fiが使えれば、そこに来てもらえれば自由に使えたわけです。災害の時もそうなる可能性あるので、携帯キャリアの方が多重化して整備してくれていますが、いざという時にこの設備に行けばwi-fiがきちんと使えることが大事なのです。都民の方は、皆さんがパケット使い放題のプランに入っているわけではないので、そういった方も図書館や避難所に行けばwi-fiが使えるようになります。避難所になりそうな場所を中心にwi-fiを整備しようとしています。観光目的に繋がることから、都民の避難や勉強などで、きちんとwi-fi使えるように進めています。

4Gについては、島しょの一部や奥多摩の山の一部でまだ繋がらないところがあります。実際に職員が現地に行きチェックをしていて、繋がらないところについては、キャリアの人に情報提供して、一緒に対応していきましょうという取り組みをしています。

デジタルデバインドについて、どうしても契約ができない方とかにwi-fiのルーターを貸し出す制度を行っています。

今後、災害のことを考えると衛星です。地上では壊れたり、燃えてしまう可能性がありますので、衛星からインターネットを使うことができますので、地上とは別に空からネットを繋ぐというようなことができないか実証実験を行おうと思っています。

2つ目の柱の街のデジタル化です。各局の行政サービスにデジタルで行う取組です。これはシンプルで、防災にデジタル技術を付け加えてデジタル防災にするものです。防災、教育、働き方、文化、スポーツ、ウェルネスとたくさんありますが、これは昔から行っている行政サービスジャンルです。デジタル化すると言って、新しい行政サービスジャンルが生まれるわけでは決まてないのです。今まである行政サービスを提供していた技術に、デジタルをいう新しい武器が加わり、デジタル化をした分だけ上積みになるのです。

例えば防災に関して、今まで災害が起きて土砂が崩れると、職員や測量会社の職員がディスクを背負って現地で測量し、どれぐらいの大きさが崩れたということをやっていました。しかし今は、デジタル技術を使う、ドローンを使うと職員が行かなくてもすぐわかるのです。

教育も、コロナで皆さんも本当にご苦労されていると思いますが、学校がデジタルでオンライン教育を行うようになりましたが、教育自体が別にデジタル化時代に生まれたわけではなく、今まで培ってきた教育サービスにデジタル技術が加わることによって、オンラインで教育を受けたり、自分でプログラミングしてゲームを作ったり、オンラインで海外の子供たちと英語で喋る練習ができるようになっているのです。

つまり、デジタルを取り入れることによって、今までの量よりもビフォーアフターで上積みが作れるのです。この上積みを作ることは、本当に面白く、全ての分野において、デジタルは今の仕事に上積みを作ることができるのです。

スマートシティも最近よく聞かれる話題だと思いますが、一部の市町村ではスマートシティをやりたいと都庁に相談が来ています。都庁も自分たちでも試してみようと、5 つほど先行実施でスマートシティをしています。もし、皆様の自治体でもスマートシティを調査、検討しているという話がありましたら、デジタルサービス局にチームおりますので、ぜひ、相談いただければと思います。

デジタルツインというものも、最近流行しているのでご紹介します。行政の大事な仕事の 1 つとして、地図の台帳を作ることがあります。デジタル技術を使いデジタル時代の地図台帳を作ることを行っています。都庁で、デジタルデータを 3D 化して載せているのですが、3D で見えるだけではなくて、名称、住所、用途とかで、防火地域などの属性情報も全部まとめて見られるようなデジタル地図の整理をしていて、都庁の色々な行政サービスをデータ上にマッピングしているのです。

例えば、一部の区市町村の河川災害カメラ情報をデジタルツイン上に提供いただくと、今までは市のホームページに行かないと見られなかったのが、ここに来れば全てのライブカメラが見られるという環境を作っています。

都庁の中でも今までは、港の高潮カメラは港湾局、大きな川は建設局のページなど、縦割でカメラがたくさんあったのですが、デジタルツインの東京上はそういう作り方ではなく、この地図上でワンストップで見られるようにしています。

新年度の予算が承認されたらですが、東京都は丸ごとレーザースキャンしようとしています。限りなく写真に近いような再現を全ての区市町村でやるのです。東京都の 1 分の 1 スケールのデジタル地図を作ってしまう。用途としては、災害が起きた時に何か崩れた、建物が壊れた時に、ドローンや、飛行機を飛ばして再スキャンをすると何がどこまで崩れたかセンチ単位でわかるようになると思います。これは土砂災害のケースですが、残念ながら災害が来る可能性がありますので、ビフォーアフターに言うビフォーを高精度で測定することをしていきます。また、高低差も数十センチ単位のデータがありますので、この川が溢れたらどのように水が流れるかシミュレーションしたり、ここの山岳道路の斜面は危険だなど事前にチェックできます。

3 つ目の柱が 2025 年度を目標にバーチャル都庁を完成させようと思っています。今の都庁は平成年代の頭に有楽町から移転したそうです。当時ニュースで見た記憶がありますが、今、平成も過ぎて令和になりましたので、引越しはせずあのままで良いのではないかと、やるべきはむしろ、バーチャル都庁への引越して、リアルとバーチャルの 2 刀流で行政サービスを行うのが我々の考えているビジョンです。これは都民だけではなく職員も同じで、今まではリアル都庁に行って仕事をしていましたが、これからは、バーチャル都庁に本社して仕事ができる環境を作ろうとしています。残念ながら、リアル都庁でできる仕事が 100 とすると、バーチャル都庁でできる仕事はまだ 20~30 ぐらいで、なんとか 100 にしたい。100 にすることによって、職員をもっと自分のライフスタイルに合わせた仕事ができるようになります。また、災害の時に強い土地を作ることができますので、2025 年を目標に進めています。

我々の現在地、そして、未来はこの方向で進めていると話をしましたが、今、自分たちでどこまでやっているのかという話をいたします。

都庁が DX、デジタルトランスフォーメーションをするためのイメージ図です、学者の方に聞くと DX は 3 説があるといいます。1 つ目がデジタイゼーションと言われているものです。これは、情報を作るときにデジタルで作るというものです。例えば、文章を作る時 50 年前は多分手書きが多かったと思いますが、今さすがに、ワードとかで作る、これがデジタイゼーションなのです。次のステップとして、都庁は実はそうだったのですが、エクセルとかワードで文章を作り、それを 20 キロ離れた出先に情報を共有する時に、デジタルで作った文書をわざわざプリントアウトし、わざわざプリンターまで取りに行き、わざわざファクシミリまで持って行き、ファクシミリ送信し、

受信側はわざわざそれをパソコンの前に持ってもう 1 回打ち込んでデジタル化する謎のことが起きていたのです。スニーカーネットという、足でネットワークを組んでいるのです。これが日常茶飯事になっていて、入庁して 30 年、40 年働くと、ファクシミリやコピー機などの前で、どれぐらいの時間を費やすのかというと、2、3 年くらい機器の前で過ごしているのではという試算が出てきて、それは、もったいないという話になりました。定年まであとわずか時に、自分が 3 年間もコピー機の前にはいたかと思うと、もう少しできることがあったと思いますので、これらをやめることが今都庁で行っているデジタルライゼーションなのです。これができるようになって初めて次のレベルに行きます。

毛虫がいて、さなぎがいて、蝶っていう風には書いていますが、いつか、DX で皆が見なかったようなすごい行政サービスをやりたいと思います。それがどういう姿かよくわからないところが正直あります。イノベーションはなかなか思いつかないですから。でも、このデジタル・トランスフォーメーションを華麗に羽ばたく蝶になりたければ、1 回さなぎにならないといけないのです。さなぎになら絶対にできます。

何をやればいかかもうわかっているはずですが、コピーをやめるとか、ファクシミリをやめるとか、現金をキャッシュレスに変えるとか習慣との戦いです。これをやらない限りデジタル、DX にならない、今そこはすごく強く感じて重点的に行っています。それを行うには仕組みやカルチャーを変えないといけないのです。慣性の力はものすごく大きく、なかなか変わらないのですが、それを変えるために、シン・トセイという構造改革チームが立ち上がり行っているのです。

シン・トセイが何をやっているかは、氷山のモデルで説明します。氷山の上側は、デジタルサービスで、外から見える部分です。行政手続のデジタル化をやろうと思うと、この下側の部分、組織文化や仕事の仕方、制度、など、こういうやり方をしてもいい、変えてあげるといった、外から見えない氷山の下側を変えないことには上が良くなるのです。氷山の下側の体積よりも上は大きくならないので、この下をどう変えるのかが大事なのです。例えば、デジタルファースト条例を作りました。これにより根拠ができ、これまで行政手続きは原則文書、デジタルにしても良いというルールが 180 度変わり、原則、絶対デジタルにと変わったのです。制度を変えて氷山の下側を変えたのです。このことにより、今一気に進んで、大体全プロセスの 50% ぐらいがデジタル化の目途がついて、来年は 70% ぐらいにしようと思っています。

シン・トセイは、自分がつけた名前ではなく職員の提案です。最初、構造改革チームという名前でしたが、ある日、職員が、「シン・トセイ」という名前でやらせてほしいと相談がありました。正直反対したのです。ふざけていると言われそうで、何よりも変わらないと、「旧トセイ」と言われるのが目に浮かぶので、そんなリスクの高い名前はやめた方がいいと言ったのですが、お願いしますと言われ、やってみたら結果的に良かったのです。案ずるより産むがやすしというやつです。若手がのびのびと取り組んで、今シーズン 2、今度シーズン 3 なのです。毎年目標を変えて、氷山の下側の制度やルール、文化を変えていこうとしています。

改革の突破口になるような、全職員が関わるような 7 つのコアプロジェクトと、局ごとに今年のデジタル化の目玉はこれだというものを 1 個ずつ掲げて取り組んでいます。全体的な構想と局ごとの 2 階建ての構想で、代表的なものでいうと、ペーパーレスは大体この辺で行っています。例えば 5 つのレスでいうとペーパーレスは 2016 年を基準年として、去年で 55% まで減りました。最初はコピー機で何枚使っているか、数えてなかったのだからわからなかったのです。ピフォアアフターで数えるという話をしましたが、測定なくして改善なしという言葉があるそうですが、まず、コピー機のカウンターをメモして数えて、足し算をしたのです。あまりにも原始的なので、今、自動でコピー機、ファクシミリの枚数が数えるようになったのですが、数えると、どの部署が前月よりもたくさん使っているのかがわかります。そうすると、少し増えていますと言ったり、部署によってはすごく減っていく部署が出てきます。

数値化する時に、行列の最後方の部門をあぶり出して詰めるのに使っていると、やるのをやめようかなと組織がどんどん暗くなっていくのです。シン・トセイに関わると、恥ずかしめを受けて嫌だみたいな感じになるので、成功しているのを見つけることが大事なのです。その話を聞くと、工夫があるので、その工夫を皆のために話すと、行列の最後方の人も取り入れて数字が上がるのです。大事なことは、行列の最後尾を詰めてプレッシャーかけて、たたくために使うのではなく、1 等賞とか 2 等賞を見てあげることだと思います。ファクシミリは、99% ぐらい減りました。最初は、目標 98% で絶対いかないだろうと思っていたのですが、今、それを上回って 99% までいったのです。

現場がやる気になれば、どんどん変わっていくのです。私は、本当にこの3年間で勇気をもらいました。

キャッシュレスについては、都の施設、美術館、公園など100%、1つの漏れもなく全部キャッシュレスにすることです。キャッシュレスのルールが決まっていて、クレジットカードが使えたらキャッシュレスではなく、クレジットカードと非接触の交通系とQRなど全部が使えて、初めてキャッシュレスということになります。そうしないと、博物館では交通系ICが使えたのに、動物園では使えないと、それはキャッシュレスじゃないということになります。ユーザー体系を揃えるのが大事で、割と高めの目標でしたが、毎月トラッキングして、今月はここができるようになりましたと発表していたら、どんどん良くなり全部できるようになりました。次の目標は、その施設の中に入っている飲食店とか自動販売機も全部キャッシュレス対応にしていくことです。これからの都の施設は、スマートフォンさえ持っていけば、財布など持たなくても全く問題ありませんというくらいまですることを行っています。

タッチレスについては、説明会や行政相談など、今まではリアル都庁に来ないと受け入れないケースが多かったですが、バーチャル都庁、オンラインで受け入れる回数を増やすことを行っています。

もう1つはオフィスを変える、目に見えるリアル都庁を変えていくことを行っています。デジタル化は、変革の起爆剤になるとも面白い技術だと思うのですが、弱点が1つあり目に見えないのです。まちづくりも、ソフト、カルチャーが大事だと思うのですが、駅前にランドマークのビルや公園ができるなど、人は目に見えるものが大きく変わって初めて変化を体感するわけです。人は目に見えるものの情報は決定的に大事なもので、デジタル化は目に見えないバーチャルなのです。だからこそ、リアルを変えるはすごく大事だと思います。それで、目を使うのがオフィスで、オフィスをデジタル時代にふさわしいものに作り変える、未来型オフィスと言われているプロジェクトです。紙が減って、すっきりしたレイアウトで、共用スペースのミーティングルームもいっぱいある。このような風になったのですが、口すっぱく言っているのは、フリーアドレスすることは未来事ではない。大事なことは自分たちのオフィスは自分たちで作ることだと話しています。結局オフィスは、仕事をするための道具なのです。最も生産性が上がるのか、これは本社の総務部ではなく、そこで働く人が一番知っているのです。どうしたら、自分たちの生産性があるか自分で考える。ローコストかつ、自分たちでやりたいようなオフィスをどう作るか。それは見た目ではなく、どうしたら1番生産性が上がり都民にサービスができるのかを考え、その結果、我が部署はフリーアドレスはやめたいならばやめていいのです。自分たちで作る、仕事する価値観を変えてくださいという話をしてだいぶ進みました。自分たちのデジタル化の仕事は、自分たちで変えられるのだという自己肯定感は、とても大事なことだと思うのです。

今、いくつか仕事で使えるデジタルの道具を職員に渡していますが、これはデジタルサービス局の仕事ではないのです。都の財政の職員が自分で勉強してサービスができたのです。今までは、東京都の予算を紙とPDFで説明をしていたのですが、2017年にデジタル化して、グラフなどを自由自在に作り変えられ、過去のグラフを一発でできるツールを作ったのです。今までならベンダーさんをお願いしたと思いますが、これを自分で作ったのです。今、デジタルテクノロジーを使うと簡単にできるのです。新しい武器を使って自分たちの仕事は自分たちで作って、こういう動きが生まれたのです。そして、これを見て、さらにインスパイアされ、やってみようという職員が生まれました。今は税をどう使うのかでしたが、今度は都税収入の見える化を始める職員が出てきたのです。私は全然関与していなくて、ある日突然できましたと報告に来て驚きました。この職員は独学で仲間と相談しながら作ったそうです。全てノウハウを無料で公開していますので、皆さんの部署で、やりたいということならばご相談に応じられると思います。

こういった形で、現場からのデジタル化が進み、今まで、本庁の職員を変えていくという仕事が多かったのですが、都庁は出先の職員が多く、圧倒的の大半が現場で働いている人たちで、このような職員たちにも、自分たちのオフィスでデジタルツールを使うように変えていきたいと活動しています。例えば、都税の事務所ですが、これまでは課長だけが税務システムの画面を参照して、他の職員は紙を見て仕事をしていたのですが、大型モニターを置いて、皆で見ながら仕事することとなりました。今までは、本庁にお伺い立てていたと思うのですが、自分たちの職場は自分で作ってくださいと、自分たちが一番知っているのだから、自分たちの予算の中で取り組んでくださいという話を、この取り組みが始まっています。また、研修を都税事務所の中で始めているのに、都税事務所と都税事務所の間で同期のつながりが薄れて寂しいという問題があったのですが、ランチの時にオンラインの

ビデオ会議ツールを使って、事務所と事務所でお昼ご飯を食べることとか自発的に始めたりしています。私はすごく良いことだと思いますが、自分たちのオフィスは自分たちで作る動きが進んでいます。

豊洲市場の衛生監視ツールです。これは色々ところで賞をいただいて、とても良い取り組みなのでご紹介します。豊洲市場の水産物衛生監視業務で、この魚は食べられるのか、食べられないのかをチェックする職員がいます。今までは肩に紐をぶら下げて紙を持ってチェックし、それを事務所に持って帰ってパソコンに入力していました。あまりに非効率なので、タブレットにローコードツール、kintone を使ってやりたいと相談があり、一緒にやろうと始めたのです。最初、ビフォーとしてデジタルサービス局がプロトタイプを作り、それを現地で使用したら、少し使いづらかったのが修正し、アフターではどんどん変わったのです。現場のデジタル化はデジタルサービス局がやるわけではなく、デジタルサービス局の職員と現場の職員が、一緒になって作ることが大事なのです。結果的に現場の職員がすごく使いやすいものができ、涙が出るくらい嬉しかったのですが、今やこのツールなしでは私たちの仕事はありえない、とまで言ってくれたので、技術屋冥利に尽きる話だなと思って聞きました。私はこの写真がすごく大好きです。デジタルサービス局の職員と市場で働いている現場の職員です。別にどこかの本社とかベンダーさんがオフィスの中でスーツ着てプログラミングしているのではなく、こういうことだと思うのです。行政のデジタル化はフィールドを知っている職員と、デジタルの職員が上下の受発注ではなく対等な関係で「自分はこう思う」「私はこう思う」と議論し、テストしながら直していく、これが私は大事だと思います。この写真みたいな絵を毎年 100 枚ぐらい撮れるようになると、行政のデジタル化はおのずと終わると思うのです。この豊洲市場衛生監視業務のデジタル化の取り組みは、都庁デジタルアワードを受賞しました。プロトタイプが 1 個できたので、これをどう大量生産するか、先ほど見える化は、成績の悪い生徒を見つけるためではなくて、成績のいい人を見つけるためにやる、表彰して、きちんと褒めるということで都庁デジタルアワードを創設しました。たくさんエントリーをしてもらい、去年のデジタル化で色々な部署の仲間が頑張ったのを見える化しこの 1 等賞以外にもたくさんデジタル化の取り組みが起きていて、農作業支援アプリ、ワクチン接種会場、東京都の接種のアプリを職員が作ったり、島に行く予約、交通予約サービスなどが登場しました。去年は 1 回目ですが、来年はもっと色々な局からエントリーがあると私は思っています。なぜなら、去年、これだけ盛り上がったので、自分たちの局もやるかとなったと思うのです。色々な局に行くたびに、去年ちょっと応募がなかったので「お願いします」と言って、みんなが少しずつ、去年よりもデジタル化を頑張ろうと思ってもらう、その積み重ねが DX に繋がるのです。

これは、自治体版もありまして東京都区市町村 DX 賞です。私から見ても、区市町村の皆さんが本当に一生懸命デジタル化をやってらっしゃるのを対面などで聞くのですが、悲しいのが、それがきちんと見える化がされていないのです。この取り組みはこの自治体で絶対使えるし、この人とこの人が相談したら良い仕事になると思うことが多かったのが、ぜひ、区市町村版のデジタルアワードも作ろうと去年初めて行いました。他の区市町村でも同じように頑張っている人がいることを知ることは、とても良いのだと思いますのでぜひ応募してほしいと思います。これは港区の母子手帳アプリで、母子手帳のアプリ化を考えている人が多いと思うので絶対参考になると思います。町田市はアバター、メタバース。職員が自分でアバター作れるようなサービスを作り、町田市の歌を歌っていました。予算の説明などをアバターのキャラクターが説明します。あと板橋 pay です。板橋区の地域通貨です。このようにたくさんエントリーがありました。

職員の要望、提案を改善に活かす、デジタル提案箱という都庁の中の仕組みがあります。今まではパソコンが遅いとか、ビデオ会議のネットワークが遅く、いつも切れてしまうなど、不平不満があったのですが、それを言わなかったのです。言っても無駄だと思っていたと思うのです。このようになったら本当に良くないと思うのです。最初は都庁内にそういった不平不満受付を作ると、文句ばかり言われて収拾がつかなくなるのではという声もありましたが、言われなくなったら、おしまいなので、まずやってみたらたくさん来ました。でも、大事なことは全部に対応する必要はないと言ったのです。ただ、「言ってくれてありがとうございます」と返事はするようにしました。最初から全部に対応はできないと言っているの、言う側もわかっているのです。中には直る案件もあるので、少しずつ、情報部門の部署は困っていることを言えば、なんとかしてくれるらしいという蓄積を少しずつ積み重ねることで、だんだんデジタル化に対する信用って上がっていくのです。去年の代表的な対応案件だと、PDF の編集ソフトを誰も持ってなかったのです。PDF をちょっと直したい時も、元のパワーポイントをもらって直さないといけない、すごく面倒なことをやっていたのです。ならば PDF の編集ソフトがあれば良いではという案が上がって

きて入れました。

それから、今までは Internet Explorer しか使ってはいけないと言われたのですが、民間ではもう誰も使っていないのです。皆さんも家で使っていないと思うのですが、市民ですら使うのをやめたサービスを行政が使っているのだと、バグがあってもわからないではという話になり、google chrome と Microsoft edge を使えるようにと職員からの提案で使えるようにしました。全部は対応できていないですし、わかりやすいことからしか今のところできていないのですが、あの部署に言えば直してくれる、聞いてくれるぞという蓄積を少しずつ行っています。それで、提案の件数もどんどん増えています。コメント数というのは、提案に対して、他の人が「いや、俺はこう思う」「こんなツールがいいぞ」とかコメントがつくのです。大体提案とコメントのレシオが大体 1 対 4 のぐらいなのです。このレイショウでずっと行っているのですが、誰かが提案する、それを第三者が自分の意見を言う、これが自由闊達で大事だと思うので、このグラフを順調に伸ばしていければと思っています。

共同化について、9 月に GovTech 東京を作りますという話をさせてもらいました。おさらいですが、東京全体のデジタル化をやっているかと思っています。今まで私の仕事は、東京都庁の都政のデジタル化の仕事でしたが、議会で 1 番多い質問は、デジタルデバインド対策と市町村のデジタルの支援をしっかりとってほしいというもので、今まではあくまでも都庁のデジタル化がメインミッションで区市町村は、余力があればやるとなりがちなのです。でも、そうではなく都庁がデジタル化しても、都民が接しているのは区市町村なので、いくら都庁の手続きが 100% デジタル化したと言っても、あまりデジタル化の恩恵をもらえないのです。大事なことは、62 区市町村が 1 つの区市町村も取り残されることなく、全員がデジタル化に成功することです。この間、副市長の CIO の方とお話をさせてもらったのですが、人がいない、ノウハウもわからない、ベンダーさんも広がらないと、結構苦労している話が多いので、やはりやるべきではと思います、市町村のデジタル化もセットでオール東京のデジタル化を行う団体を作ろうとしているのです。GovTech 東京の設立に至った課題としては、デジタルに関する満足度が低いから、もっと良いサービスが提供できるような組織を作りたい。そのためには、民間も含めたデジタルに詳しい人材をもっと採用しないといけないのですが、地方公務員法の規制は結構大きいので、なかなか雇えないのです。例えば、外国人のエンジニアは雇えません。給料の問題もありますし、民間では最近、副業のエンジニアを採用しているのですが、都庁だと副業エンジニア採用がしづらいなど制約があるので、もう少し柔軟な雇用制度を持ちたい、区市町村でもデジタル化を進める人材が足りないなど、色々な課題を受けていましたので、まとめて解決する一手として、GovTech 東京を作ろうとしています。

6 つの大きな機能があります。1 つ目は東京都各局のデジタル化です。これは今までと変わらず、同じように頑張らしましょう。2 つ目が区市町村のデジタル化を応援していく。先ほど、豊洲の写真ありましたが、一緒になって肩を並べてやっています。市町村の行政の事務を実はよくわかっていけませんので、いくつかの市町村の方に協力をもらって、どのような住民サービス業務をやっているのか、横で見させてもらったり、実際に今動いているツールを見たりとか、まさに肩を並べて一緒にやれるような体制を作っています。あとは、デジタル基盤強化の共通化。これも実は結構大事だと思っています、先ほど豊洲では kintone を使っていました。それから、都庁では今、スマートフォンのメッセージでやり取りできるのですが、teams という Microsoft の製品使っています。電子メールの場合は outlook、gmail などを使ってもメールのやり取りができます。これは、相互運用性という専門用語ですが、チャットには相互運用性がないのです。line と teams は相互運用しないで、大事なことはできるだけみんなが同じ道具を使うことで、使えば、使うほどネットワーク効果が高まっていき、100 人よりも、1 万人が同じものを使った方が効果が高いのです。それから調達コストも多分下がります。kintone のデータベースは SaaS という名前がよく呼ばれるのですが、SaaS のサービスも同じで、できるだけみんなが同じ道具を採用すると、そこで培ったノウハウを横展開しやすいのです。同じツールを使って、しかも調達コストを下げられる可能性があります。ですので、今我々が考えているのは、市町村の CIO の皆さんに相談して、例えば、メッセージやチャットツール入れたい時に、何のツールを入れるか、標準をこれにしようか、同じもの使えませんかとみんなで話し合うのです。とはいえ、地方自治ですから、最後は、自分たちで選んでも良いのですが、今まで、話し合う場がなかったのです。一旦集まって共同化の可能性を検討した上で、自分たちの自治体はそれに乗る、または、独自でこれを使うのも良いと思うのです。このような、基盤の共通化などや、人材の確保、育成なども共同でノウハウを持つのも良いですし、データの利活用など、キーワードは共同化です。例えば、調達については先ほど話しましたが、GovTech

東京で、複数の市町村や東京都庁のニーズをまとめてヒアリングし、GovTech 東京でベンダーさんとボリュームで契約する。ボリュームディスカウントや、より良いアフターサービス取るなどを考えております。そして、皆が同じ道具を使うので、同じ教育研修ができるのです。クラウド化もそうで、都庁も全面的にクラウドに移行を考えているのですが、皆さんもガバメントクラウドに移行するサービス以外もクラウドに移行する話が出てくると思うのです。その時に、何のクラウド使えばいいのか、山ほどありますからよくわからないと思いますので、その時に一緒のものを使いませんかということです。それから、人材も GovTech 東京でデジタル人材をまとめて採用してしまう。それから皆さんのニーズを聞いて派遣をするような共同利用も考えています。

教育に関しては、この場がまさに共同で研修されているので、本当に参考にしてほしいと思っている仕組みなのですが、デジタルに関する教育も市町村合同で行う。特に基礎というものは、誰が習っても同じことを勉強するので、できるだけ同じ人が、同じ知識を持ち、同窓生のネットワークを作ってそれぞれの現場に帰る。困った時に仲間が 60 人いるというような状態を作りたい。

データに関しては、先ほど防災のデータをデジタルツイン上に載せることをしていますが、例えば、防災マップをバラバラで作らずにみんなで 1 枚だけ作ることも考えられますし、オープンデータも今、デジタル庁から 27 個のオープンデータについて揃えることを推奨するという方針が出ているので、支援させてもらいながら、みんなで頑張ってみようということを思っています。

政策イノベーションを起こすということについて、今都庁でスタートアップを活用してシビックテック、市民エンジニアを使うことをやっているのですが、市町村の CIO の方と話していると、スタートアップ、我が街を実証フィールドにしてほしいというニーズを聞くのですが、今接点が作れてないのです。ですので、GovTech でスタートアップを行い、市町村の皆さんとネットワークを作り、市町村のニーズをマッチングして、皆さんの街でもスタートアップが生き生きできるようなマッチングをしていきたいです。

最後に DX の推進を担う管理職の皆さんへということで話をしたいと思います。

今、私の仕事はデジタル化なのでデジタルについて言いましたが、本当に大事なことはデジタル化というのは手段なのです。言ってみれば羨ましいなもので、羨はそのままでは何の価値もない、ゴールは何か、登るべき山は何かという、良いサービスを作ることに尽きます。登るべき山に登るのに、デジタルは非常に便利な道具になりましたがデジタルも同じです。何か仕事をするために生まれてきた、今、最も面白い道具の 1 つで、この道具を使わなくても良いサービスが作れるとは思いますが、すごく大変で、すごくコストもかかる、しかし、デジタルを使うと高い山に比較的スムーズに登れるのです。もちろん道具なので、最初に使うのに覚えるのが面倒だったり、失敗も多いと思うのですが、それでも使うことはすごく大事だと思うのです。例えば、バルセロナに行った時、本当にデジタルをすごく上手に使っていて、Decidim という皆で決めるというオンラインプラットフォームで、いわゆるマイナンバーカードでログインするのですが、特定の市の人しか議論には参加できない環境が作られていて、小さな公園にどんな遊具を置くかを、その公園の周りに住んでいる人だけがオンラインで議論をするなどに使っているみたいです。世界ではどんどん面白い使い方をしていて、これはもう、民主主義そのものをデジタル化しようとしている試みだなと思います。

DX というのは、D と X の 2 つの言葉でできています。デジタルと X はトランスフォーメーションで、変革や変えていくという意味で、デジタルで変革するという意味です。だから DX なのですが、デジタルの D というのは、クラウドなど昔に比べると、正直簡単になっています。昔だと、ビデオ会議システムを入れるのはものすごくお金がかかりました。しかし、今は個人のスマートフォンでもできて、専用機器を買わなくても、個人が LINE でビデオ会話とかをやっていると思います。デジタルの技術はすごくローコストで誰でも使えるので、デジタル化は昔に比べるとすごく楽になりました。誤解を招きかねないと思いますが、多分そうだと思います。まだ、変わらず難しいのは X なのです。デジタル技術を使って仕事の仕方を変えとか、引き続き難しいので、トランスフォームするために私がよく職員に言っていることは、顧客視点でものを作ろうということです。例えば、ホームページを 1 つ作ると思います。今までは、職員が自分で仕様書を書いて、それをベンダーさんに渡して、ベンダーさんが作って、編集して公開する。私が今聞いているのは、君は仕様書を書く前に本当の利用者に会ったのかということです。ちょっと恥ずかしい話なのですが会っていないのです。要するに、利用者に誰 1 人会うことも、インタビューもしないのに、妄

想で利用者のニーズを想像して妄想で仕様書を書いて、ベンダーさんが作ったものを見て、多分これ使いやすいとか、赤より青の方がいいかなとかでサービスを作っているのです。これは、絶対良いものができるわけがないので、まずこの利用者にとって仕様書を作る。そして、サービスを立ち上げる前に、必ず利用者にテストページを使ってもらおう。そして青と赤どっちがいいか迷ったら上司の好みじゃなくて、利用者に決めてもらってください。これが顧客視点ですからという話をしているのです。ソフトウェアでサービス作るというのは、料理に似ていると言われるのですが、仕様書はレシピなのです。でも、レシピ作る前に大事なことで、お客さんに「何が食べたいですか」と聞くことなのです。そうしないとレシピがいくら良くても、良いものにならないのです。そしていくら、正しいレシピで、正しいベンダーさん、料理人を選んでいても、試食をしないレストランでご飯食べたいと思いますか、絶対食べないですよ。やはり、試食してもらい必要があるのです。だから、きちんと利用者実際にサービス使ってもらい、初めて利用者に出せるのです。それで利用者に提供した後も、さらに「使ってみてどうですか」と聞くことは簡単です。ページにメールアドレスでも、問い合わせフォームでもよいのですが、使いづらいとか、使いやすいとか言ってもらえるだけで、それでまた改善できます。妄想でお客さんのことを考えて妄想でサービスを作るのではなく自分できちんと聞いてみる。別に1人でも良いのです。ゼロと1では全然違いますから、そういうことやりましょうと言っています。

あとは、数値化やグラフ化をしていく。グラフ化も、お客さんが使った人数とか満足度とか点数を聞いているのですが、きちんとデジタル化してリリースをする。サービスをリリースするだけでなく利用者のフィードバックを受けて改善しなさい。そして、自分たちのやったことを、社内発表会でも良いですし、できればブログとかで外に発信してくださいと言っています。なぜかという、情報は発信すればするほど集まってきます。東京都は、こういうことやっていると言えば、新しい技術や新しいアイデアの提案があり、すごく得で楽になるのです。もちろん、出すことによって叩かれるリスクもあります。使い勝手が悪いものを出したと言われてたり、怒られることもあるのですが、圧倒的にリターンの方が大きいのです。そこは恐れずに、私がなんとかするから、恐れずに自分の言葉で発信してほしいと、取材でも良いですが、取材してもらおうと自分の言葉で書けなくなるので、自分の言葉で書くように、日本語が下手でも良いので、職員にはどんどん情報を発信するように言っています。

改革をする上ですごく大事だと思っていることは楽しむということです。日本の文化と思うのですが、仕事している時に笑っていると不謹慎とか言われてしまうことがあるような気がするのです。多分、大きな間違いだと思います。我々は、皆がよかれと思ってやっていることですから、世のため、人のためになる仕事を笑顔でやって、何が悪いのかと私は思うのです。不真面目にやるのは良くないのですが、真面目に社員が笑顔で仕事できる環境を作らなければ、自分の力を表現できなくなる。いつもしかめ面で、これをやらないと大変なことになる、今、我々は危機にあるからなんとかしなければとか、そういった危機感をバネにして仕事をするのも、時には大事なのですが、行政のデジタル化は50年とか100年続くわけです。危機をバネにした仕事は、1週間とか1年間はできるが、10年はできないのです。もう大変だ、大変だと言いつつ、アドレナリンを使って仕事することは持続性がないのです。むしろ快樂物質というか、楽しいとか、良いことをすると、皆さんのような上司が認めてくれるとか、失敗しても皆さんがきちんと責めずに評価してくれる。ナイスライと言ってくれるといった、職員の脳内から気持ちいい物質が出るように、マネジメントしていくことが改革を広げていき、永続化するにはとても大事なことだと思います。

マネジメントというのは色々な定義がありますが、1つシンプルな定義としては、人を通じて事を成すということが言えると思うのです。プレイヤーというのは、野球場で点を取ったりヒットを打つのが仕事ですが、監督はヒットを打つ必要全くないわけです。大事なことはプレイヤーが活躍しやすい環境を作らなければならないこと。プレイヤーにこういうことをしてほしいと、きちんと伝えて、そして彼ら彼女らがいい活躍したら、きちんと拍手をする。これが1番大事だと思います。なので、DXに関して、管理職の方がデジタルをわからなくても全然いいのです。そこは正直、求めていなくて、大事なことはXなのです。Xは管理職しかできないのです。Dは現場もできます。先ほど、若手がどんどんやっているとお伝えしました。でも、この職場を変えていいのだと、この職場は自分たちのことは自分たちでも決めてもいいのだ、この職場は昨日と違うこと、明日やってもいいのだと。失敗しても怒られないのだ、というような雰囲気を作るのは管理職しかできない、これがXなのです。人を通じて事を成すということは、管理職のやるべき唯一の仕事です。余裕があれば時々ピッチに行き、バットを振ってもいいのですが、フィ

ールドプレイヤーが元気に楽しく仕事できるように環境作ってあげることが1番大事なのです。

例えば、挑戦を推奨してあげる。ナイストライとどんどん言ってあげる。なんで失敗したのかではなく、良い挑戦だったと言ってあげることが大事なのです。部下のミスを叩かずに、その失敗から何を学ぶかです。仲間を助けるために自分のしつじりを共有する。そのためには本当に文化を変えないといけないと思うのですが、こういうことが活きている組織が世の中にあるので、それは我々もできると思うのです。それから点を取るのは、フィールドプレイヤーで、部下が最大限の力を発揮できるような環境を作るのが、我々管理職にしかできないのです。時には現場でやった時はもっとできたと思うこともありますが、監督、マネージャーをやっている以上は、現場にいるプレイヤー、仮にまだ育成中で一人前でないかもしれませんが、彼らが1人前のプレイヤーになるように育てて、見守ってあげるのが大事な仕事です。そうやって選手が育っていくのです。「才能と情熱を解き放つ」ある先輩に教えてもらったマネジメントのすごく好きな言葉です。人には能力や情熱に大小があると思うのです。才能の塊みたいなすごい人もいれば、残念ながら才能に恵まれない人もいるかもしれませんが、みんな持っているわけです。持っている人だけを評価するのではなく、あまり持っていない人も含めて解き放し尽くしてあげられるかです。才能の巨大な人もそうでもない人も持っているポテンシャルを全部綺麗に引き出してあげて、変化、仕事をしていくのは、管理職に求められている唯一の仕事だと思います。ぜひ、部下の才能と情熱を信じて、それを解き放ってあげて、我々全員ができるようになれば、日本の行政デジタル化は、今は遅れていると言われますが10年位したら、最近のデジタル化はなかなか良いじゃないかと必ず言うってくれる日が来ると私は思います。

以上、私の行政のデジタル化についての話を終わります。

ありがとうございました。

【質疑応答】

Q 1点、お答えいただける範囲内で結構ですが、東京都の都税事務所の職員の皆さん、特に若い職員の方が自ら色々改革をやりたいという環境になったということのお話をいただきました。一部で、我が市でもそういう動きがあるのですけれど、ベテランが強い権限というか、ノウハウもあるので、若い職員は頭上がらないのです。そうすると、若い職員は変えていきたいとなっても、なかなか進まないのですが、何かコツとかってというのはあるものなのでしょうか？

A 現場をやっているわけではないのですが、今までの仕事で携帯電話の窓口では、ノウハウの塊で、先輩の力が強いってというのは結構ありました。都税事務所はなぜうまくいっているのか、まだよくわからないのですが、前の仕事で言うと役職に関係なく自分の劣化コピーを作らないことです。組織が成長することは、自分よりも1%でも優秀な部下を作って初めて次の世代良くなるわけです。私も少しあるのですごくいやらしいと思うのですが、人は、部下よりも俺の方ができる、俺がやればもっとできるとか、もっと売れるみたいなどころがあるのですが、部下と張り合ったら良くない。だから自分よりも1%でも良い部下を作るのが組織として、ショップとしての成功で、自分がいなくなって売り上げ下がったりすると、俺はすごかったと溜飲は下がるかもしれないが、チームとしては大失敗なのです。ベテラン向けの研修に力を入れていて、ベテランの役割ってというのはなにかとみんなでワークショップをしています。2002年のサッカーワールドカップで監督は、最終選考で絶対に試合に出るあてのない選手を選んだのです。予定通り1試合も出なかったのですが、練習になると必ず先頭で走っているのです。これは私、ベテランだと思うのです。彼がそこまでやることを見て、若い人たちが俺はもっとやらなければと思うらしく、その伝統が今も続いているらしいのです。キャプテンとか役職者でなくても、ベテランにしかできない組織の作り方だと思うのです。強い組織はベテランと若手が変なライバル意識を持たずに、ベテランがどうしたらチーム全体が未来に良くなるか考えてこう振る舞えるのが、良い伝統なのだと思うのです。そういう伝統をぜひ作っていきたくと思っています。

Q 2つほど伺いたします。マイナンバーカードを国が推進してまして、自治体にとって色々な行政サービスを

行う制度としてのポイントになっていると思うのですが、東京都の方で、マイナンバーカードと連携を構想していることがあるかということ。

市町村のデジタルサービス向けに、市民で高齢化されている方、デジタルデバイスを扱えない方も多くいる中で、そういう方の環境整備が大事になってくると思うのですが、そういう点についてのなにかお考えを伺えればと思います。

A マイナンバーカードをどういう風に考えているか、それからデジタルデバイスやマイナンバーが少し難しい方に対する取り組みですね。

まず1つ目に関して言うと、現状は直接東京都が都民に何かすることは今はないですから、今後、可能性出てくると思いますので、マイナンバーカードを使ってどうやって直接的にこう何かできることができるのか、引き続き研究はしないといけないかなと思います。今、具体的に予定があるわけではないです。

2つ目のデジタルデバイスは、マイナンバーカードに限らずですが、デジタルガバメントを作る時にすごく誤解されているのかなと思うのが一つありまして、決して、行政手続きをスマートフォンとかパソコンでできるようにすることがデジタルガバメントではないと思うのです。要するに、スマホで全部できるというのは、いつかそうなると思います。しかし、スマホを持ってない人も2、3割いますし、そもそも使い方がわからない人もいらっしゃる。でも、デジタルガバメントにとっては、例えば最近、書かない窓口とか、皆さん取り組んでらっしゃると思います。市民と窓口の間は紙かもしれない。でも、我々のこちら側はデジタル化ができます。こちら側はデジタル100%にした方がいいと思います。その方が職員も楽になるし、何よりも都民に対して提供できるサービスの質が上がります。市民と職員の。この対面のラスト30センチをもちろんこれスマホになるともっといいと思うのです。最後、紙が残りますが、だからと言って、こちら側に紙の山を積む必要がないのです。行政のデジタル化というのは、こちら側のことを言っていて、市民の側の方は100%にならないと思いますし、そんなに無理して慣れてないものをやっても仕方がないと正直思うのです。住民票なんて滅多に取らないですし、マイナンバーカードの使い方を覚えてもらいたいです。大事なことは、情報の管理とか処理は100%やりましょう。そして使える人については、わざわざ来なくてもスマートフォンで全部できる。ただ、スマートフォンでできる人を増やしたい方が、時間を割かなくても済むようになりますので、デジタル教育はやらないと、ぜひ皆さんと一緒にやりたいのはこの学校、オフィスのデジタル化をちゃんとして、そしてフロント側のところのデジタル化っていうのは、1歩ずつスマホ教室とかやらせてもらっていますが、あれでね、ちょっとずつこう増やしていきたいというのが、今考えているビジョンです。ありがとうございました。