

官民競争入札等監理委員会・
あり方検討に関する
ワーキンググループ
第5回議事録

第5回官民競争入札等監理委員会・あり方検討に関するワーキンググループ議事次第

日 時：平成28年8月23日（火）9:56～12:05

場 所：永田町合同庁舎1階 第1共用会議室

1. 有識者ヒアリング

○株式会社NTTデータ経営研究所 パートナー

情報戦略コンサルティングユニット ユニット長 三谷 慶一郎 様

2. 事務局報告1 市場化テストに関する海外の動向について

3. 事務局報告2 公共サービス改革法 10年間の振返りについて

4. 意見交換

5. 事務局からの連絡事項

○引頭主査 皆様おはようございます。定刻より少し早いですが、皆様おそろいになりましたので、第5回あり方検討に関するワーキンググループを始めさせていただきます。

本日の議題です。1番、有識者からのご説明の拝聴。2番、事務局報告、市場化テストに関する海外の動向について。3番、同じく事務局報告で、公共サービス改革法10年間の振り返りについて。4番目に意見交換、そして5番目に事務局からの連絡事項、こうした議題を予定しております。

では、早速議事を進めさせていただきます。

まず、事務局から、株式会社NTTデータ経営研究所、三谷様のご紹介及びお呼びした背景のご説明をお願いいたします。

○事務局 はい。本日は、株式会社NTTデータ経営研究所パートナー、情報戦略コンサルティングユニットユニット長、三谷慶一郎様にお越しいただいております。

三谷様は、企業や行政機関における情報戦略立案やITマネジメントに関する調査・コンサルティングに取り組み、現在、情報社会学会理事、日本システム監査人協会副会長、情報処理技術者試験委員を務められています。

今回お招きいたしました背景といたしまして、先般のワーキンググループにおいて、デジタル経済化の中で官の仕事の内容も変化していく、ITの動向、IoTの分野について把握すべきとのご意見をいただきました。そこで、稲葉先生に三谷様をご紹介いただいた次第であります。

本日は、IoTの最近の動向、デジタル技術の技術適用の可能性等についてご説明を拝聴する予定です。

簡単ではございますが、事務局からのご説明は以上です。

○引頭主査 ありがとうございます。

それでは、三谷様からご説明をお願いいたします。時間は、大変恐縮ですが15分程度でお願いできればと思います。よろしくをお願いいたします。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） ご紹介にあずかりました三谷でございます。よろしく申し上げます。

先ほどもお話がありましたとおり、ITといいましょうか、デジタルといいましょうか、情報システムに関する様々なコンサルティングに従事しております。90年代ぐらいからずっとこういう仕事をやっているのですけれども、確かにここ5年から7年ぐらいにかけて、随分新しくウェーブが来ているような感じはいたします。今までの活用の仕方とはもう少し違う新しいITの使い方みたいなのが見え始めているように思いながら、今日の資料をつくった次第でございます。お題にいただきました市場化テストというところに対して、ITがどの程度寄与できるかという話について、少しでも参考になればと思いますので、よろしくをお願いいたします。

では、お手元の資料の1番に沿いまして、話をしていきたいと思っております。これは本当に話の枕みたいなことで恐縮なんですけれども、ご案内のとおり、十五、六世紀にいわゆる

三大発明というのがありました。活版印刷とか羅針盤とか火薬、実はもう全て中国産だという話もあったりしますが、ちょうどこれに見合うものがビッグデータとAIとIoTではないかということ、よくお話しいたします。「知の集約」という意味でのビッグデータとか、「意思決定支援」としてのAIだとか、それから「リアルな世界に影響を及ぼす」という意味でIoTというのが出てきているのではないかと。こんな整理なんかができるかなと思っています。

それぞれのトピックだけ簡単にお話しいたします。例えばビッグデータという、もう随分具体的な話が出始めております。これは去年、テレビの番組でも取り上げられていましたのでご存じかもしれませんが、犯罪予測そのものをビッグデータを活用して予測してしまうというような驚くべきソリューションも実際に使われ始めているようです。過去7年間の犯罪記録を蓄積し分析をして、これからどこで事件が起こるかかということ、500フィート四方ですから150平米ですかね、そのくらいの単位毎に予測するということです。それなりの成果も上がっているとお聞きしております。

AIの話は、本当にここ1年ぐらいで急速にフィーチャーされておまして、ご案内のとおりかと思いますが、今年の3月に、囲碁でとうとう世界チャンピオンにDeepMindというシステムが勝ってしまったという話があり、これも大きな話題を呼んでおります。

ディープラーニング自体は本当にここ五、六年ぐらいの感じで、急に実用化に近づいている技術です。これがいきなり普及したことによって、今までできなかったことができるようになってきます。一言で言ってしまうと、いろいろなことの特徴量を抽出するみたいな技術です。これを何かうまく使うことによって、例えば囲碁において、人間が知らなかったような新しい定石が発見される可能性が出てきます。チェスとか将棋に比べて、複雑なルールを持つ囲碁において、人間がコンピュータに負ける時期が予想よりも早かったことも、業界の中では結構大きなニュースになりました。

次のページはIoTの話。IoTという言葉自体もかなり今バズワードになっているといいましょうか、いろいろな意味で出始めているんですけども、ここではコマツさんがつくられているKOMTRAXという有名な、これ、実はIoTという言葉がないころからもうやっていたような話なのですけれども、建機にセンサー等のシステムをつけて情報を集約することをご紹介します。これによって、建設機械が今どこで動いているかとか、運転がどのような状況になっているかとか、エンジン負荷や、故障の状況だとかを把握することができます。建機はレンタルが多いわけなのですけれども、ある種のサービスとして顧客の保有車両の稼働率だとか、維持費の低減だとか、あるいはメンテナンスを早めに行うことによるライフサイクルのサポートに貢献みたいなことが可能になります。

また、結果的にコマツの建設機械を中古で売却する時に相場に比べて高い値段がつくことが多いということをお聞きしたことがあります。これはKOMTRAXを実装している機械は、確実にメンテナンスを行っているからという理由だそうです。また、結果的に世界中のエリアごとの建設現場の繁忙状況というのがわかるので、コマツ自身の販促にも活

用できるという話もお聞きしたことがあります。

このような感じで、それぞれの領域においてどんどん進んでいるというのが今の状況なのかと思っています。ビッグデータ、AI、IoTの3つの技術を活用することを、我々は「デジタル・ビジネス」という言い方をしています。各々の要素の関係を少しまとめてみました。

デバイスはInputの話です。要はどうやって情報を収集するかという要素になります。それから推論・学習というIntelligenceの要素、推論の結果をリアルな世界に実際にフィードバックさせる。この3つの要素を合わせたものがデジタル・ビジネスになります。それぞれにIoT、ビッグデータ、AIが、このように有機的に絡んでいるという話だと思ってください。かなり領域としてはオーバーラップをしていると考えてもらったほうがよくて、一体的に動いているみたいな話のほうが近いかと思います。

問題は、何で今これが急にフィーチャーされているのかということですが、理由は明確です。1つはいわゆるコンピューティング・パワーのコモディティ化ということかと思っております。ものすごく安く、早く、それから大量に情報が蓄積ができるようになった。これがある種の閾値を越えたという言い方になるかと思います。

AIがやはり急速に普及したのも同様の理由で、爆発的な新しい法則が発見されたりしたのではなく、昔から知られていたがあまりにも手間暇がかかり実行できなかった手法が、ITの発展によって比較的安価に実行できるようになったことが大きいです。

もうひとつ、重要なことは、データ量そのもの話です。95年のインターネットの普及以降、我々の身の回りにデジタルデータが山ほど積まれているという状況になりました。そのためにAIとかIoTとかビッグデータ——ビッグデータはもうデジタルデータそのものですが——そういうものが急速に普及しているとお考えいただければ結構かと思えます。

さて、これを踏まえた上で、いわゆるホワイトカラーの業務領域において、これらの技術の適用に関してどこまで可能性があるかという話を進めていきたいと思えます。数年前のマッキンゼーのペーパーから引用しているのですが、「2025年における破壊的テクノロジーというのはどの程度経済的なインパクトがあるか」というレポートがあります。

一番大きいのは、モバイル技術ですが、2つ目に挙がっているのが、実は当時でもやはり「知的労働の自動化」になります。

「知的労働の自動化」の中身を見ておきますと、やはりキーテクノロジーとしては、今言ったようなものですね。AIとか機械学習とか自然対話とかビッグデータとかいう話がやはり出てきておりますし、それからキーアプリケーションとして彼らが出してきている中身では、教育分野とか、それからヘルスケアの診断とか創薬とかいう領域が出ています。

後でも少し触れますが、法律分野における契約とか知財の関係とか、それから金融の関係という話、フィンテックというのが出てきていますけれども、ああいう領域についてはかなりインパクトは大きいようです。レポートでは全世界として、5.2兆ドルから6.7兆ド

ルというぐらいのインパクトがあると整理されています。これは換算をしますと、知的労働者全体のコストの27%削減に相当することになるそうです。

3割減というのは意外と妥当な数字ではないかと思います。よく特定の職業がなくなってしまうということが言われていますが、あれは少々極端かなと思っています。職業そのものがなくなるというよりは、ある作業の中の徳的のタスクがITに置きかわるといことかかと思ひます。なので、感覚として3割というのはひとついい数字かもしれないと感じる次第です。

実際に、知的労働の自動化というのは今最近どの辺まで行っているかという事例を少しまとめています。例えば「不正の取引の検知」。通常じゃない状況を検知するということは、AIはとても得意です。なので、それを検知した場合には、人間が対応するという使われ方は十分実用的です。金融機関とか行政機関において、莫大で多様なデータをもとにして正常ではない取引を検知する支援は、既に行われ始めております。

デジタル・リーズニングという会社では、トレーダーの取引やメールとかの中身を解析をしまして、インサイダー取引だとか、株価の不正操作とかを事前に捕捉することを目的にしているようなソフトウェアをつくっておられるそうです。

SASのAnalyticsの活用事例を見ると、やはりカードの不正利用の検知とかがあります。また、アメリカの国税庁が個人所得税のコンプライアンス違反を申告の内容から検知するというを実際にやっています。

パランティアテクノロジーというところは、これはもともとカード決済で有名なペイパルというところが、自社のサービスの中で使っていた、不正送金を検出する技術を応用している企業です。具体的には、テロとか犯罪行為とかに関する検知、あるいは犯罪者が今どこにいるのかということ推理したりすることを支援しているようです。やはりインプットデータはSNSとかメールとか、監視カメラの映像とか、そういうものを使っているようです。

「データ探索」の話も結構あります。FRONTEOは昔UBICという名前の企業です。アメリカの法律対応で、ディスカバリーといって証拠を集める業務があり、これをデジタルデータをやるというのをeディスカバリーと言います。このeディスカバリーで行う作業を、AIで支援するソフトウェアを提供しているそうです。

ロス・インテリジェンスというところも同様です。やはり破産業務において、必要となるたくさんの関連判例を集めてくる支援をAIによって行っているようです。

今年、まさに実証実験をやっているのが、実は日本の特許庁です。AIを使って出願の手続きとか審査とか、わりと特許関係の文書はテキストマイニングが行いやすいと言われてたりしますが、要は人間が今までやっていた、関連するような大量の文献を収集するみたいなところにAIを使えるかどうかを、実証する予定とのことでした。

医療のほうでも、これはよく出てくる話ですが、画像解析でがんを早期発見するという類いのことはオーストラリアや、アメリカで行われているようです。人間が今まで見てい

て見分けていたことだけでなく、A Iにしか読み取れないような新しい特徴量を抽出することによって、がんの発見確率を上げることができるようになってきているようです。

それから、一般的な業務に対してA Iを適用し、「次に何をやるか」ということをリコメンドしてくれるみたいなことも、手近なところでは始まっているようです。人事・会計・文書管理などでも、入力支援を、過去の情報をベースに行ったりします。

顧客対応の業務などでも、次のアクションの支援などがあります。コールセンターなどがそうですね。お客様からの問い合わせに対して、過去の問い合わせをベースにして「こう回答してはどうか」ということをA Iを活用して行っています。

A Iによって、あるいは最近のデジタルという技術によって、市場化テストというものの自体に対して効率化の余地があるかと聞かれたら、それは十分あるというのがやはり当面の答えかなと思っています。

今、コンピュータを使ってオフィス業務で行われている支援は、実は80年代も今もあまり変わらなくて、「演算」とか「集計」とか「並びかえ」とか「検索」とかそういう機能によるものです。これが、これまでお話をしてきたようにA Iによって、間接的な業務支援を、ある種の推論・学習によって行う領域というのは、既に実用化のレベルに達し始めていると思います。

ただ、A Iを使って完全に人間の代替を行うとか、意思決定そのものをやってしまうというのは、まださすがにすぐには無理かなと思っています。

ではどんなところがA Iによる支援の可能性が高いかという話をしたいと思います。まず、業務量が多くて労働単価が高いところ。これはもうコストパフォーマンスからみて当然代替を検討すべき業務だと思います。

それから、やはり人との対面接触の支援は結構厳しいので、それが比較的少ないほうがいいかなということ。それからある程度明確なルールや手順がある業務というところはあるかと思っています。完全なルールがあるものは多分もう自動化されてしまっていると思うのですが、でも若干例外処理があるとか、多少ある程度業務知識のある職員がやらなければいけないような判断があっても、ある程度のリコメンドを行うような支援はできると考えています。

それから、複数の資料とかデータを参照しながら判断するみたいな類いの話は、どちらかという人間よりもA Iのほうが得意だったりもしますので、画像認識も含めまして、適用できるのかなと思います。

それから、重要なことはデータがあることです。過去の実際の作業ログ、業務を行った結果そのものがデジタルデータとして存在していて、それが参照されるような、さっきの特許業務なんかそうですけれども、そういう業務があれば、間違いなくそこは適用可能かなと思います。

大事なのは最後に書いてあることをございまして、「完全で完璧な回答を求めない」ところです。あくまで支援だと割り切れるような業務が適用対象としては宜しいかと思っています。

誤っていても許容ができる、なのでリコメンドがいいのですね。

また、実際にこういうシステムを実装する上で、留意しなくてはいけないポイントも幾つかあると思っております。1つは、既存の業務プロセス全体の抜本の見直しみたいなことは必要かと思えます。ある一部分だけを見てもあまりおもしろくないですし効果も上がりません。最近RPAというRobotics Process Automationという言葉が出始めておるんですけども、AIを使ったBPRみたいなことだと思っていただいてもいいです。別にロボットを使うわけではなくて、AIを活用しながらそういうことをやるのですけれども、やはり一部作業ではなくて業務全体を見渡した上で、抜本的な見直しをやらないと、なかなかうまくいかないと言われております。

それから、若干でもやはり中にある暗黙知といえましょうか、ベテラン職員さんが保有しているようなノウハウの形式知化を試みるみたいなことがやはり大事だと思います。マニュアルにもないような実際にベテランしか知らないような知見を聞き取りながらルール化するなり、AIに実装するなりしていくことも必要です。

それから、過去データを円滑に活用できる環境整備という側面もあります。これは結構大事な話でございまして、例えばデータがやはり個人データとか個人情報とかに絡むのでほかには活用できませんとか言われてしまうとちょっと困ってしまいます。このあたりをうまく整理をしなくてはいけないと思えます。

あとは、これはもう一般的な話なのですが、業務ルールそのものを、「デジタルデータを前提」とすることに変更することも検討すべきです。要は申請とか添付資料、決裁、長期保存、これらをデジタルデータベースで行えるようにルール化する必要があります。かなり既に整理はされてきているんですけども、いまだにまだ紙ベースの業務手続を求めるみたいなルールは存在します。紙じゃないと許さないということだけはやめないと、なかなか効率が上がらないのかなと思っております。

API——Application Program Interfaceの略なんですけれども——を開放するというのも、今フィンテックなどでよく行われています。サービスを利用する市民が直接タッチするモバイルの入力画面等は、行政側が検討するよりは、そこのインターフェース仕様だけ開放してしまって、いろいろな民間の方々自身が作ることに任せてしまうという考え方です。

いずれにしても、絶対に誤りを認めないようなプロセスにはAIの適用は難しいです。うまくプロセスを再設計し、AIが人間を支援するような形にできればと考えております。以上でございます。ありがとうございました。

○引頭主査 三谷様、どうもありがとうございました。

なお、全体的な意見交換については最後に行っていただくこととしておりますが、ただいまのご説明について、ご質問ございましたらお願いいたします。

いかがでしょうか。石田専門委員。

○石田専門委員 非常に最新の業務をご紹介いただきまして、ありがとうございました。

別にうちは何かを経営しているわけではないんですが、こういうものを入れるときに、やはり効率化できる、いろいろな新しいことができるというのはわかるんですが、初期コストというんですか、どれぐらいのボリュームのをやるときに、どれぐらいのコストが最初にかかって、メンテナンスにどれぐらいかかるかというのは、なかなかいろいろなケースがあって難しいとは思いますが、何か1つぐらい例をいただいて教えていただけるとありがたいんですが。

○引頭主査 三谷様、お願いいたします。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） 具体的に、やはり想定がないと幾らぐらいというのはちょっと言いにくいと思うんですが。

○石田専門委員 そうですね。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） ただ、一般的には、ITがコモディティ化しているには間違いありませんので、従来に比べてかなり構築コストも安くなってきているとは思いますが。

ITを使うということ自体に対しては今まで専門性が高くて、それから運用も大変で、それからプログラムを1本ずつ組まなくてはいけないということは事実としてあり、それなりに大きなコストがかかってきたと思います。それが今はかなり変化していると思います。大規模なベンダーだけでなく、中小のベンダーでも、あるいはユーザ側自身が自らシステム構築することさえも可能になっていると思います。

○石田専門委員 ありがとうございます。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） ごめんなさい。猿とした話で申しわけありません。

○引頭主査 よろしいですか。

ほかにございますか。井熊委員。

○井熊委員 三谷さん、どうもありがとうございました。最新のお話いろいろいただいて、参考になりました。

ちょっと具体論かもしれないんですが、この委員会がよく扱う案件として、施設管理、例えばこういう国が持っている施設を維持管理する。そこに人が張りつかなくてはならない。そこはわりと誰でもできそうな業務なんだけれども、意外と入札すると競争が低いというような話があるのと、あともう一つ多いパターンとして、各省庁なんかにあるパソコンと、あとサーバーがあるようなネットワークがありますよね。こういうものの民間に維持管理するというのは、三谷さんのイメージとして将来、このIoTなんかを使っていくとどのような業務になっていくというようなイメージをお持ちですか。

○引頭主査 三谷様、お願いします。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） ありがとうございます。施設管理なんかはとてもわかりやすいですね。すごく想像が付きやすいと思うのですが、やはり人間が張りついてそれを見回る、管理するということの必要性が低下しており、ITによって十分代替や支援の余地はあると思います。サービスレベルとかいうのをどう見るかみたいな話

も若干あるのかもしれないですけども、それでもやはり警備みたいな領域とかはどんどんITを使ってやっていこうよみたいな話が出てきていると思います。それこそIoTとかセンサーの出番はかなりあるんじゃないかなという気がいたします。

それから、ネットワークの管理とかパソコンとかの管理みたいな話について。このITの領域そのものも、やはりデジタル技術の恩恵というのを受け始めているのは間違いはないです。例えば遠隔で管理をするとかいう類いの話、最後の最後は全部が自動というわけにはいかないですけども、ある領域についてはある程度自動的に対応するのは今の流れかと思います。

○引頭主査 よろしいですか。

ほかにございますか。浅羽委員、お願いいたします。

○浅羽委員 本当に貴重なお話をどうもありがとうございました。

三谷様からいただいたお話の中で、こちらの17ページのところで「API開放等により、サービス部分の設計は民間側に委ねてしまうことも考慮する」というお話の中で、「複数の」という枕詞がついていたのがやはりちょっと気になりまして。

と申しますのは、いろいろとこの手のこと、当初コストが落ちてよかったと思っても、独占化されてしまうとコストが上がるということが結構事後的にあるという話を伺っているんですけども、この場合、やはり「複数の」というのが鍵なのかどうか。それから、それをもしそうならないように、独占化しないようにするためのやり方なんていうのがほかの国等で工夫がされているのであれば、ご紹介いただきたいんですけども、いかがでしょうか。

○引頭主査 三谷様、お願いします。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） ここは、難しいところですね。これからの分野みたいな話で、ちょっと先走ったことをお話してしまったのかもしれないかもしれません。例えばフィンテックみたいな、軽くてどんどんアップデートさせながら、顧客の目線で新しくよりいいサービスをどんどん作り上げていくような領域に対しては、従来のような堅牢なシステムを構築することとは異なるやり方が必要になってきます。なので、銀行ではなくフィンテック事業者が対応し始めているのですね。

それと同じような構図で、例えばオープンデータの話なんかでもわかりいいですよ。行政としてはこういうデータを持っていますと、それで開示もしていますと。なので、どう見せるかという、ブラウジング機能のところだけは民間側で素敵なものを作ってください、というアプローチはよくあります。シビックテックとかいうような言い方もしますね。市民は自分たちの使いやすいようにどんどんつくってしまう。そんなイメージを考えておりました。

なので、データの形式をオープンにすることによって、最終的な利用者に近い部分については、利用者の好きにやらせるという選択肢もあるよという程度に考えていただければと思います。

○引頭主査 ありがとうございます。よろしいですか。

石堂委員、お願いします。

○石堂委員 ビッグデータというところで、私なんか一種恐れをなしてしまうんですけども、それぞれの業態・業界ごとにどんどん必要なデータが蓄積されているという状況は何となくわかるんですけども、実際に例えば行政に適用しよう、ビッグデータを売っているによっていくときには、いろいろな異分野のデータを使うことになるんじゃないか。そのときに、今、民間で例えば非常にこういう特定の目的で蓄積されているデータというのはについての、いわばデータとしての横通しというんですか、そういうものはどういうふうに見えるのかなという疑問なんですけれども。

○引頭主査 三谷様、お願いします。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） それ自体が、今まさに政策官庁で議論されているような大きな問題じゃないかと思います。データの横串は簡単にはできないですよ。それぞれの用途でつくられたものであって、横串を通すにはマイナンバーみたいな何かのキーで揃えていくしかないと思います。行政のほうでも、当然ながら業務の効率化に民間のデータをどんどん使うみたいな類いの話もあり得る話だと思いますが、やはりそこがハードルになると思います。

もうひとつあるのは、いわゆる無誤謬性というやつです。「そのデータは本当か」という、そのデータの精度みたいな話も、横串を通していくときには重要になると考えます。ここなんかも、行政側の業務に、もし民間の情報を適用するとなると問題になることが予想されます。

○引頭主査 ありがとうございます。

稲葉委員、お願いします。

○稲葉委員 私の質問もちょっとそれに関連するんですけども、例えば公的業務のうち、どこからそのAI支援をスタートさせるかという、そういう判断をしていくときに、ご議論にもあったように、キーはそのデジタルデータがそろっているかどうかですよ。あるいはそろえるかどうかということですけども、ある程度AI支援をやる領域をあらかじめ見当つけた上で、デジタルデータの整備をしながらシステム化して、やって、失敗したとか成功したとかやるのがいいのか、あるいはもう少しふわっとデジタルデータのほうを大きく整備する中でトライしていくと、ある一定分野のAI支援が非常に有効だというのが発見できるとか、方法論としては2つどうもありそうに思えます。そういう答えは、なかなか難しいんだろうと思うんですけども、どういうふうにお考えになりますか。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） 大変難しいです。両方あり得るような気がするんですけども、多分まだ今は萌芽期だということに基づにするならば、まずはやはりプラクティス先行ですよ。やはり一番適用しやすい領域に狙いを定めて、実際にやってみて効果を上げてみせるみたいなところをやり始めることからよいのかなと思います。それをベースにしながら、あとはもう自由度を大きくすればいい話なので、あとはもう民間が

いろいろ考えてというぐらいに、知恵に期待するみたいなやり方というのが正攻法かなという気がします。

○引頭主査 ありがとうございます。

ほかにございますか。はい、石田専門委員。

○石田専門委員 すみません、すごく些末なことですが、先ほどの施設管理でも使えそうといったときに、すごくたくさん監視カメラがあったときに、人ではなくて、このAIを使って監視して、イレギュラーなときだけアラームを鳴らせるというようなのは、もう実際に稼働がなされているんですか。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） 実際になされていると思います。完全な無人というのはないと思いますが。どっちかといえば合わせ技みたいな話じゃないかと思うんですけども、例えば通常はわりと人間中心にこういうふうに対応していますと。ただ、夜になるとセンサーに切りかわるみたいな感じでしょうか。

ただ、いずれにしても人間の代替をセンサーで行っているというよりは、両方の良い点を合わせている形かと思います。やはり実際に例えば警備の方が周回をしている。それを補うようにセンサーが対応しているということかと思います。

○石田専門委員 ありがとうございます。

○引頭主査 ありがとうございます。今の点ですが、私、昔電機業界のアナリストをしておりましたが、その時にもそうした技術はすでにあつたように記憶しております。監視カメラでずっと映しているときに、少しでも映っていた形が変わる、つまり画像認識をして形が変化した場合に何か異常があるということで、警備センター等に知らせるといったようなものでした。ただ、それがAIかと言われてしまうと、また別のものなのかもしれません。最近の議論では、従来からあつたテクノロジーとAIというのが、少し混同されているようなことがあるのかもしれませんが。

そうした中で、私から少し質問がございます。その前にまず、本日は先生どうもありがとうございます。大変わかりやすいお話でございました。本日のお話は比較的最先端の分野の話だったと思いますが、一方で、国のシステムを見ると、必ずしも最先端とは言えないといえますか、一般的な、標準的なシステムよりも遅れているような印象を持っております。

この委員会で委員の方々から前から御指摘があつたのは、先ほどのパソコンのネットワーク管理の話もございましたが、似たようなシステムについて、それぞれの省庁ですとか、独法ですとか、必ず個々に入札にかけてくるわけです。私どもから見るとさっきのアウトカムですか、そうしたゴール、目指すものが一緒であるのであれば、極論を言えば、同じ一つのシステムでもよいのではないかと思ったりもするわけです。

別の事例をもうしあげますと、確か国立大学の人事管理システム、特に出張精算等に関わるシステムの案件がございました。教授が出張し、その後旅費等を精算するのですが、その仕組みが全部大学ごとに何か違っているようです。その理由ですが、補助金の出自が

違うからという説明を受けました。委員の先生方は同じシステムでできるのではないかというご意見でしたが、大学側は、それぞれ特徴があるから一緒にできないとされていました。多分システムを構築する企業様から見れば、条件を設定すればいいだけの話ではないかとも思えたのですが、結局システムを統一するのは難しいということで話は終わりました。

現在の政府のシステムの状況は、今日、先生からいただいたA Iのお話しとはほど遠いような気がしておりますが、まずその認識でよいかということと、もしも先生が政府のそうしたシステムの動きとか、どういう方向に進もうとしているのか、何かもしご存じであれば、よろしくをお願いします。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） ありがとうございます。大変難しい。

○引頭主査 すみません。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） でもおっしゃるとおり、そうですね、A IというのはどこまでがA Iかみたいな話は確かに議論あります。最近は人工知能という言葉がすごくバブルっていて、昔からやっている、今でも別に変わらないようなルールベースの話も含めて人工知能と言っていたりもするので、今アルファ碁とかありましたけれども、必ずしもああいうものだけが人工知能ではないみたいな感じに見えているかと思います。

例えばテキストマイニングとかだと、皆さんがもう日常的に使われているような例えば漢字変換という、あれは実はもうある意味では完璧な人工知能です。ワードを使うと自動的に文法チェックをしてくれる、あれも広義には人工知能だと思います。既に使われているこのようなものがもう一段発達してきているくらいに考えていただければ宜しいかと思います。

後段の話はなかなか難しい話でございまして、でも、とても重要な指摘じゃないかと思います。最後のページに「既存の業務プロセスの抜本的な見直しを行わないと何の意味もない」と書きました。別にこれはA Iに限る話じゃなくて、システム化をするときは必ず必要なことだと考えております。

そのときに、例えば法律とか細かい規則だとか、あるいは慣習だとかによって、特定の業務プロセスがローカル毎に微妙に異なっているということは往々にしてあります。それを全く変えないでそのままシステム化するようなことはそろそろ止めた方がよいかと思います。2000年代に議論されていた電子政府・電子自治体においても同じようなことが議論されてきました。随分前になりますが。

○引頭主査 そうですね。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） だから、もう10年とか20年近くたっていて、いまだに業務を見直さないでシステム化を続けていることはかなりまずいのではないかと思います。

震災復興時に、ダメージがあった自治体の応援を、他の自治体が行う時に、同じ業務プロセスで同じようなシステムを装備していたときにはとても応援がしやすかったというお

話を聞いたことがあります。そういう側面からみても、組織毎に同じような業務にも関わらず細かく異なるシステムを実装することは避けた方がよいかと思えます。いくら地方分権の時代とはいえ、それぞれの組織にとって戦略的に意味のない業務領域までバラバラな業務プロセスで行うことはあまり得策ではないかと思えます。

ただし、やはり業務を手直しすることに対しては、一般的に現場の方々の抵抗は大きいです。このあたりをどう折り合うのが重要だと思えます。

○引頭主査 ありがとうございます。もう一步踏み込んで質問させてください。私たちは各入札案件において、競争性の確保や民間からの創意工夫を引き出すということを念頭においております。そうしたなかで、国自体が、当該サービスを行う際のシステムを保有しておらず、民間の落札した企業がそのサービスのためにシステムを構築する、あるいは自社が既に持っているデータベースなどを活用してサービスを行うという案件がございます。当然、次の入札の際にはシステムを持っている企業が有利になると見られます。

伺いたいのは、そのシステムの保有者は民間事業者であるべきなのか、あるいは国であるべきなのか。国がそのシステムを持ち、運用なり改良なりを入札してくださる民間事業者にやっていただくべきなのか、やはりそのシステム構築も含めて民間事業者で行うべきか。要するに民間事業者は常に投資して、落札できなければ投資回収できないかもしれない、といったことも考えられますが、そうしたことを続けたほうがいいのか。

それについては、今は競争性の確保という観点からそのほうがいいという答えになっているわけですが、あまりもうからないと、民間事業者も投資をしにくくなり、最終的には公共サービスの提供において問題が起きる懸念もあるのではと思っております。そのシステムについてどう考えればいいのかについてご知見、よろしくお願いたします。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） 要は例えば市場化したときに、テストのときに対象になったときに、そのシステムそのものの保有者が誰かということですよね。

○引頭主査 そうですね。そもそも国が持っていればお貸しするわけですが、持っていないということのほうが多いようです。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） なるほど。ここは大変議論が要るような気がします。例えば民間がつくるのであれば、本当は自由度が膨らむので、より効率的なことができる可能性はあるわけですね。どんどん知恵を出すことによって効率向上はできるでしょう。だけど、これが例えば運用だけを民間で行ってくれという話だけであれば、あまりそこに工夫の余地はないので、そんな大きな変化というのは生まれないだろうと思えました。

○引頭主査 そうですね。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） あと、AIみたいな話について言うと、データの保有者という論点があります。例えばデータそのものはどのみち役所のものだという話になってくると思います。AIというのはどうやって成長してくるかという、あれはロジックから生まれるというよりもたくさんのデータを食わせるんですね。そのデータによっ

てどんどん育っていきます。で、育ったそのAIの著作権ってどっちにあるのかはかなり大きな論点だと思います。

○引頭主査 はい、そのとおりです。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） ここが、例えば民間のものだということになれば、それだけでも、もしかすると民間が案件に対応するための誘因やインセンティブに働くかもしれないです。けれど、育ったAIは全て行政のものだと整理すると、民間側のやる気はなくなるみたいな話もあり得ます。

○引頭主査 まさにおっしゃるとおりで、少し整理して申し上げますと、今いろいろなところでAIは使われていますが、例えば金融関係のAIですと、AIを売るシステムメーカーさんからお伺いしたところ、ある銀行に売ったAIが育った際にそれをそのまま別の銀行に売るかといったら、そういうことはしないそうです。つまり販売するのは育つ前のAIであり、育て方によって、異なるAIとなるというのが実情のようです。

今の先生のご指摘ですが、もし仮にAIを使うことになった場合、国のものでなければ、最初からまた学び直させなければならぬかもしれない、つまり、そのシステムというのが蓄積されていかない可能性もあるというわけですね。そこをどう考えるのかというのが大問題だというのは、そのとおりだと思います。

今、先生がおっしゃったAPIというんですか。インターフェースの形で開放していくというのが、もしかしたら一つの解決策なのかもしれないですね。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） そうですね。

○引頭主査 そのかわり、異なる育ち方をしたAIをそれぞれの民間企業が持つという形になるのかもしれませんが、50年後に国がそれで後悔しないかどうか、これは判断が難しくそうです。

はい、先生。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） だからとてもおもしろい、興味深い論点かと思えます。例えば役所から見れば、複数の省庁や自治体で同じような業務を支援しているAIは、複数の組織の知見を集めるように習熟したものになってほしいですね。とするとAIの著作権は行政側で持ちたくなると思えます。とすると、市場テストにおいて民間側にシステム化を求める場合、全部を民間に任せ切るのではなく、条件として「行政側で用意しているAI」を活用してくれ、という仕様を提示することになるかもしれませんね。その方が実効は上がるようにも思えます。

○引頭主査 そうですね。おっしゃるとおり、民間事業者にとってはうま味は乏しいということになるかもしれませんが、国にとってはそうしないとサービスの向上を図れなくなってしまう可能性があるかもしれないということですね。

先生、ありがとうございました。

ほかに何かございますか。よろしいですか。

では先生、本日は大変興味深いお話、ありがとうございました。テクノロジーの方向性、まだまだ決まっていないということや、まだまだ進化の途中であるということがよく理解できました。どうもありがとうございました。

では、続きまして、事務局からのご報告です。報告事項として、まずは先日のワーキンググループにて質問がありました海外における市場化テストの状況及びこれまでの10年間の公共サービス改革法の振り返りについてです。

まずは、海外における市場化テストの状況について、事務局よりご報告をお願いいたします。

○事務局 それでは、事務局より資料Bの「海外の市場化テストの状況について」という資料に基づきまして、説明いたします。

まず、この資料Bの位置づけでございますが、資料Bの最終ページに記載してございます当室が過去に実施いたしました委託調査報告書、年代は平成17年から27年と、10年間にわたっておるんですけれども、この内容とまとめた資料でございます。

まとめる観点といたしましては、アメリカ、イギリス、オーストラリアと大陸の異なる国をピックアップいたしまして、まとめる観点として1番から6番まで、例えば事業選定の方法ですとか、KPIに関する業務の質に関する指標ですとか、今後中間報告を行うに際して、課題の抽出ですとか解決策を見当する上で、何らかの参照となる情報がないかといった観点からまとめた資料になってございます。

以下、個別に項目1から6番について説明いたします。

まず1番でございますが、「市場化テストの歴史（総論）」ということで記載してございます。Summaryのところをごらんいただけますでしょうか。海外の市場化テストの特徴といたしまして、海外の市場化テストは、政治社会情勢に応じて実施方針ですとかやり方に変化が見られるといった特徴がございます。それを裏づけるものとして、全ての省庁が一律に市場化テストを実施しておらず、実施府省独自のやり方で実施している国もあれば、任意自主的な制度として市場化テストが運用されている国もございました。

以下、個別に見ていきますけれども、アメリカにおいては1966年にA-76通達に基づきまして、官民競争入札制度が導入されておりますが、これが本格的に導入されたのは2001年のブッシュ政権になってからでございます。ただし、2007年度におきましては、軍医療機関における業務の質が課題になり、この軍医療機関における官民競争入札制度が禁止されるといった事態もございました。また、市場化テスト全般的には2009年のオバマ政権から、民間事業者への依存度の高まりへの懸念ですとか、職員の雇用への配慮により、このA-76通達に基づく官民競争入札制度が全面的に停止されております。

こういった事象がある一方、国防省におきましては、この官民競争入札制度、A-76通達と類似する独自の通達を設けることによって、官民競争による調達方法を継続しております。

次に、イギリスでございますけれども、こちらは日本よりも大体26年ほど早く、まずは

地方政府において市場化テストが導入されております。強制競争入札ということで導入されておるんですけれども、こちらは脚注のところの説明を補足しておりますが、特定された公共サービスを提供する場合には、官民競争入札を義務づけたものといった仕組みになっております。

中央政府に市場化テストが導入されたのはメジャー政権からでございますが、これは任意の制度として、当初は市場化テストが導入されております。一方、コストが重視された価格重視の反省もございまして、中央政府が地方政府の業務を規制する、サービスに関する質の指標を一律に示すといった取り扱いもなされておりました。

一方ブレア政権におきましては、成果をKPIに基づいて継続的に測定するいわゆる成果テストが行われまして、この不十分な成果しか上がらない施設・業務を対象に介入モデルとして、民間との競争導入として、市場化テストが活用されております。

オーストラリアでございますが、こちらは1996年、日本より大体10年ほど前なんですけれども、連邦競争中立政策声明報告書が公表され、その財政改革の一環として、競争的な入札契約制度が実施されております。ただし、市場化テストを直接規定した法律はなく、一般的な政府調達連邦調達ガイドラインといった範疇で市場化テストが実施しております。

次のページに行かせていただきますけれども、次は「市場化テストの実施体制」ということで、アメリカ、イギリスとオーストラリアについて、それぞれ記載してございます。Summaryのところをごらんいただきますと、海外の市場化テストにおいては、予算関係の省庁が市場化テストに関するガイドラインを作成し、市場化テストの実施、選定ですとか、その後の評価も含めて、各実施府省で遂行されている国が多いといった特徴がございます。

例えばアメリカにおいては、行政予算管理局が市場化テスト、A-76通達に関与してございます。各府省に市場化テスト担当官といった責任者が配置され、入札手続き等は各実施府省で独自に実施されております。連邦政府がA-76通達やガイドライン等の作成、調達を行うとともに、各実施府省が実施する市場化テストをレビュー、承認するといった体制をとっておりまして、市場化テストの実施は各実施府省で実施されております。

イギリスにおいても、市場化テスト全般の話ではないんですけれども、調達全般の話として、内閣府内にある商務局ですとか財務省が調達に関する指針ですとかガイドラインの策定を行い、政府調達自身は各実施府省で実施されております。

オーストラリアについても、財政省がガイドラインの提示ですとか調達の作成を行っております。

次に、3番、4番といたしまして、市場化テストの事業の選定方法及びその結果選定された事業についてでございますが、こちらSummaryにおいて特徴を記載してございまして、海外の市場化テストにおいては、実施府省側で事業選定を行っている国ですとか、目標に対する成果が十分でない事業に焦点を当てた選定が行われている国もございまして。

例えばアメリカにおきましては、実施府省側で政府の全ての業務、これは直営、委託も

含めてなんですけれども、政府固有業務と商業的業務に棚卸し区分を毎年行っております。さらに商業的業務について、民間事業者に適さない商業的業務ですとか、合理化された競争に適している商業的業務ですとか、AからFまでの6つの区分に実施府省側で業務の棚卸し区分を行いまして、実施府省側の判断で対象事業の選定を行いますが、その結果を行政予算管理局がレビューするという体制をとっております。

イギリスにおきましては、成果を継続的に測定し、不十分な成果しか上がらない事業において、介入モデルという競争原理に基づく入札制度が実施されております。

オーストラリアにおきましても、対象事業の選定については実施府省の決定に委ねております。例えば国防省におきましては、財務部門において市場化テストの選定を行っております。選定の観点といたしましては、業務の性質、その業務が中核業務であるか否か及びその業務について民間事業者の能力があるかといった観点からの事業選定が行われております。

実際選定された事業につきましては、アメリカ、イギリス、オーストラリアとも、大きな違いはなく、施設管理ですとかICTのヘルプデスク関係の業務ですとか、研修、人事系の業務が選定されておまして、イギリスとオーストラリアにおいては、多額の資本支出をほとんど必要とされない業務が選定されているという傾向がございます。

最後のページ、民間事業者に対するインセンティブの支払い及び6番といたしまして、業務の質に関する指標について説明いたします。こちらSummaryにおいて海外の市場化テストの特徴を記載してございますが、海外の市場化テストにおいては、多様なインセンティブ支払いの付与が推奨されております。また業務の達成指標についても、政策指標との整合性をとった指標設定を行っている国もございます。

例えばアメリカにおいては、連邦調達規則において、インセンティブ契約が適切な場合として、詳細な規則が定められております。その中でインセンティブの種類として、インセンティブ型、アワード型といった区分けを設けておまして、アワード型につきましては脚注の1番に説明を記載しておりますけれども、成果評価基準として、コストが削減されたかですとか、成果が達成されたか、もしくは納期が早かったかといった評価基準を設けた運用がなされております。

アメリカにおいてサービスのアウトプットに関する指標といたしましては、アウトプット指標である業務量ですとか業務の質、時間に関する指標を設定することが基本とされております。

次にイギリスでございますが、こちらインセンティブ付与が調達改革における重要な要素として、商務局及び英国会計検査院において推奨されております。

インセンティブの業務に関する指標のところでございますが、市場化テストにおけるKPIは、達成すべき政策目標を数値指標を用いて規定する行政サービス協約に対応しており、そこに掲げる数値目標と整合的に設定されております。ちょっとわかりにくいので補足しますと、上位概念である政策目的の指標を意識して、個別業務の市場化テストに関す

るKPIを設定するといった取り扱いがなされております。

オーストラリアにおきましても、インセンティブの支払いを推奨しておりまして、こちらでも脚注2のところ、オーストラリアの会計検査院が政府取り組みの優良事例といったところでインセンティブの種類の紹介をしております。例えば契約期間を延長するようなインセンティブですとか、業務量に応じて金銭的な報酬を与える手法といったところが会計検査院の文書において紹介されております。

一方、日本でございますが、こちらは過去の委託調査報告書から、監理委員会に付議された141件の案件中、33件が大体インセンティブ付きの実施要項でございました。ただし内容を見ると、どちらかというディスインセンティブのほうが多いといった傾向があるかと思えます。一方、システム系の政府調達の場合につきましては、独立行政法人情報処理推進機構がインセンティブの付与を紹介するようなガイドラインを公表しております。

日本の業務に関する指標でございますが、こちら、内閣府が公表しておりました公表サービス改革の入門編において、政策目的を具体化する指標として、業務の質を定めるべきといったことが書かれております。

事務局からは以上でございます。

○引頭主査 ご説明ありがとうございました。

では、ただいまのご報告について、ご質問がございましたらよろしくお願ひします。いかがでしょうか。

井熊委員、お願ひします。

○井熊委員 ご報告いただき、どうもありがとうございました。この内容についてのコメントということじゃなくて解釈の問題で、この2番目の市場化テストの実施体制が、省庁ベースの判断で行われているというような解釈が書いてあるんですが、ちょっとこれだけだと何か誤解を与えるかもしれないなと思ひます。

アメリカというのはやはりこういうことがある前に、政治においてポリティカルアポイントがあつて、それで政治主導で個別の省庁を改革するという意思があるからそれがあつたんだと思うんですね。それからあとは、イギリスというのは財務省はトレジャリーと言われて、やはり特別なポジションにある省庁ですから、財務省がやっているから個別省庁判断ということではないと思ひます。いずれにしても、アメリカはポリティカルアポイントがあつて、国としての意志があつて各省庁がやっている。イギリスはトレジャリーと言われてタスクフォースが、国として全体を進めているということなので、結局僕はこれは国としてやっているんだと思ひます。

○引頭主査 ありがとうございます。

事務局から何かございますか。

○事務局 貴重なご意見、ありがとうございます。

○新井参事官 そうですね。確かにアメリカはもちろんそうだと思いますし、イギリスもいわゆる政策評価制度、これは総務省のほうで日本ではやっていますが、これもイギリス

ですと財務省がやるというようなところで、かなり政策面にコミットするような位置づけであるというのはおっしゃるとおりだと思いますので、やはりこういった諸外国の制度を考える際にはそういう前提条件といたしますか、いろいろな仕組みというものも当然踏まえながらだと思いますので、よく考えながら参考にしていきたいと思います。ありがとうございます。

○引頭主査 井熊委員、ありがとうございました。

ほかにご質問等ございますか。石堂委員。

○石堂委員 市場化テストの事業の選定方法の欄で、アメリカのところで政府固有業務と商業的業務にまず分けて、その商業的業務の中でも民間事業者に適さない商業的業務云々というのがある。要するに、これはそもそも政府がやらねばならないという業務と、民間に受け手がないから国がやることになるでしょうという区分に見えるんだね。これはオーストラリアのところでも、下のほうで中核業務か否か及び民間事業者の能力というふうに書いている。これも同じように、これは何が何でも国がやらねばならない業務だということと、民間の能力がその分野になれば、仕方ないから国がやるねというふうに分かれているような気がするんですよ。

これは、もうちょっと内容的に政府固有業務というのは、アメリカの場合、またオーストラリアの中核業務というのはどんな分野を指しているのか。それがもしおわかりになっていれば、日本の場合との比較も可能かなと思うんですけども。

○引頭主査 事務局、お願いします。

○事務局 例えばアメリカにおいては、例えば国防とか政府機密にかかわるものといったものが一つの事例として掲げられております。

○石堂委員 だから、国家機密にかかわるものといっても、厳密な意味で国家機密に触らせないぞという部分と、例えば防衛省の仕事にしたって、結構民間にいろいろと発注していくわけですよ。だから、何まで最後国に残さねばならないのかというのが議論になってくるような気がするんですよ。

実際にこの監理委員会の議論なんかでも、時々ここまで受託側に任せてしまったら、国の側にもう何のノウハウも残らないじゃないかというような議論が時々出る。だけどそれは、考え方によっては、いや、もう全部民間に出してしまってもいいんだということもあり得ると思うんですね。ですから、何となく国が最後までここは渡せないぞという分野、逆読みすれば、それ以外は全部民間に受け手があれば出していいんだという、そういう線引きが出てくるのかなと。

というのは、サッチャーさんの時代の資料を見ていったときに、「政治的な意思決定以外は全て民営化できます」という文章があって「おお」と思った記憶があるものですから、最終的にここまで受託側に任せてしまったら国の実態がないじゃないかというようなところを、どこかでやはりそれはまずい、そこはやはり国がやっていなきゃだめだということと、いや、民間に能力があるんだったら、それは全部出して構わないよという、そういう

議論が出てきそうな気がするので、諸外国の事例として、機密のところはわかりやすいんですけども、そのほかにも、どういうところは国が押さえていなきゃならないというような考え方があるのかどうかをちょっと知りたいなど。

○引頭主査 事務局、お願いします。

○事務局 そうですね。ちょっとまだ現状調べ切れていないところですので、引き続き調査したいと思います。海外におきましても、この業務区分がかなり実施府省によって曖昧といった課題や問題点も指摘されていたようでございます。

○引頭主査 今の石堂委員のご質問につながりますが、この4番の市場化テストの対象事業を見ますと確かに日本で扱っているものとあまり変わらないようにも見受けられます。例えばアメリカの人事管理・研修や施設管理などがそうですね。ただ、人事管理といったときに、単なる給与の支払いの業務なのか、精算業務なのか、あるいは昇格、配転といった話なのか、というように人事管理と言っても幅が広いと思われま。

ですので、もしもう少しお調べいただけるのであれば、今までもこちらで問題になった、研修の企画、官でやるのか、民でやるのか、あるいはその範囲はどこまでかといったようなことだったと記憶しておりますが、もし可能であれば、そのあたりも調べていただきたいと思っております。また、例えば施設維持管理といっても、この間の原発の施設の案件など特殊な取り扱いが必要な部分がある一方で、そうではない部分もあるはずだ、という議論もございました。このあたりも、今の石堂委員の問題意識とともに、もしお調べいただけるのであれば、特にその区分けのようなどころをお願いできればと思います。お手数おかけしますが、よろしく願いいたします。

ほかにございますか。

浅羽委員、何かございますか。

○浅羽委員 1つだけ、すみません。

市場化テストの今の対象事業のところ、イギリスで、「資本支出を必要としない」という表現があるんですけども、これ、会計上の区分の問題でこうなっているのか。イギリスはバジェット上も経常経費と資本経費を分けていると記憶していますので、そういう観点でこうなっているのか、それともそもそも資本支出を伴うようなものに関しては全く最初から問題外なのか、ちょっとそここのところだけ、追加で教えていただければと思います。

○引頭主査 事務局、お願いします。

○事務局 そうですね。資本支出という言葉の記載があったのでちょっと持ってきたというのが正直なところなので、それで設備投資と似たような文言として使われているのではないかと考えております。

○引頭主査 これは政府の資本支出という意味でしょうか。主語はどちらなんですか。

○事務局 おそらく政府として。

○引頭主査 では、先ほどの区分と同じ様な内容だと思いますので、国が投資をしてサービスを行う場合は対象外になっているのかどうかということについても、少し見ていただ

けるとありがたいと思います。

○事務局 かしこまりました。

○引頭主査 ありがとうございます。

ほかにごございますか。すみません。私から少し質問があります。今回、海外の様子を一覧表にさせていただき、本当にご苦労だったと思いますが、ありがとうございます。助かりました。

枠組みについてはかなりよくまとめていただいたとっております。一方で、実際の競争性の確保でありますとか、さきほどインセンティブの話が出ていましたから、やはり何かプラスもあったということではあると思いますが、いわゆる国としてのアウトカムがどうなっているのかについてです。それぞれの国でこの市場化テスト等の総括というのがあるのかどうかはよくわかりませんが、一体どういうところがよかったという評価になっているのかについてももしおわかりになればよろしく御願います。

これを拝見していると、極めて政治的な動きで加速化したり、衣がえをしたりというのはよく理解できましたが、取りあえず各政権ごとでありますとか、市場化テストによく取り組んだ期間において、最後どのような取りまとめになったのか。さらに次の政権で実施しなかったというのは、何か理由があったためだと思いますので、どのような問題があったのか、そういったことについてももしお気づきの点があれば教えていただきたいのですが、いかがでしょうか。

○事務局 かしこまりました。わかる範囲で調べたいと思います。

○引頭主査 すみません。ありがとうございます。

やはり、いつも競争性の確保をすればサービスの質も効率もよくなるはずだという仮定のもとに市場化テストを実施しているわけですが、諸外国においてその仮定がどうだったのかということの検証も、これからの来年度以降の方向を見ていく上でとても重要なことだと思いますので、枠組みとともに、アウトカムのところも可能な範囲で結構ですので、よろしく願いいたします。

ほかにご質問ございますか。よろしいですか。

三谷さんから、何かご質問ありますか。

○NTTデータ経営研究所（三谷様） 大変勉強になりました。やはり民間の立場から言うと、このインセンティブというのは大きいですね。情報システムに関するインセンティブ付契約を少し勉強したことがあります。やはりシステムを提供するベンダーにとって、そのシステムをユーザが利用することによって大きなコスト削減効果が生まれたときにはその分、さらにインセンティブが与えられるという構図はとても魅力的だと思います。さきほどの議論のように、AIを作って提供する場合においても、より賢いAIを提供して大きな効果をあげようというモチベーションが出てくると思います。そういう意味で、工夫の余地を大きくすることとそれによって得られた効果と連動したインセンティブ設計がとても重要だと考えた次第です。

○引頭主査 ありがとうございます。インセンティブも、創意工夫を行った後に達成できたコスト削減についてという感じですね。入札も一応は価格競争の要素も入っておりまして、落札価格からさらにコストが低下した場合のインセンティブということなのでしょうか。

○事務局 こちら、例えば業務の質を達成したですとか、コスト削減がなされたですとか、業務量の目標値を超えたとかですね。

○引頭主査 そのコスト削減というのは、何のコストに対して削減ということですか。

○事務局 報告書だと、例えば目標値ですとか、そういったものが。

○引頭主査 今のお話ですと、国が適正コストという目標値をつくっていて、それよりも下がった場合にはインセンティブを与えるということですね。そうすると、その事業の入札というのは、どういうことで入札しているのでしょうか。質での入札なのでしょうか。

もしそれもおわかりになれば、御願いたします。官側のコスト削減の金額は常にわかっていますが、民間のほうのコスト削減とインセンティブについては、なかなかよく見えないところになっていると思っておりますので、お願いできればと思います。

あと、三谷先生の御指摘では、インセンティブが大事ということでございました。日本の場合、少しディスインセンティブのほうが多いのではないかと思いますので、このあたりもどう考えればいいのかというのも、大きな課題かと思えます。

では、事務局からのご報告、ありがとうございました。

では、ここで一旦休憩とさせていただきます。

三谷様、本日は大変詳しいご説明、どうもありがとうございました。

(NTTデータ経営研究所担当者退場)

本日の議題は以上となります。本日のワーキングでのご議論につきましては、年度中間の課題の整理取りまとめの際にご報告させていただくことといたします。

それでは、時間が少し過ぎましたが、本日のワーキングはこれで終了させていただきます。皆様、ご参集ありがとうございました。

— 了 —