

第 章 今後も続く電子政府への挑戦

1. 政府電子化の効果をめぐる動き

クリントン政権では、電子政府構築推進を含む行政改革の成果として、連邦政府職員の削減、規制文書ページ数の削減など具体的な数字がよく引用されているが、ブッシュ政権による電子政府の成果は、具体的な数値として現れていないのが実情である。その背景には、政権発足後 1 年余りの活動であるため、具体的な成果が現れてくるには時期尚早である点が挙げられる。また、ブッシュ政権のもと進められている電子政府の動きは、電子化に伴う紙、費用、時間、人員の削減という、どちらかといえば単純な『数量的な成果』で現されるフェーズは終わり、情報開示・透明度の促進、デジタルデバイドの解消、フレンドリーなサービスに対する顧客(市民)満足度など、数量では現しにくい『ソフトな側面』や『質の向上』を求める次元にシフトしてきているという点も挙げられる。

現に、ブッシュ政権では、何ページの削減や連邦職員何人削減などという、具体的な数値目標は存在しておらず、数値目標があるとすれば、電子政府による連邦行政業務の生産性効率 5%アップや予算削減 5%削減など、マクロ的な数字は存在する。電子化がかなり進行し、次世代電子政府構築の段階に入っている現在、書類が何ページの削減という効果計測基準はあまり使われていない。また、職員の数という観点からは、人材不足が深刻化しているため、少ない人数でこれまで以上の業務を推進するにはどうすればよいか、連邦政府職員確保をするにはどのようにリクルーティングするか、既存の人材のトレーニングをいかに効果的に行うか、ノレッジ共有はどのようにするかなどの議論が重要になってきており、米国においていかにヒトを削減するかという点では議論されていない。

一方、個別のプロジェクトごとの投資効果を求める動きはますます顕著になってきている。各省庁では、電子化に関するプロジェクトを立ち上げる際、まず、予算申請において、電子化によってどのような成果がでるのか、投資に対する効果があるのかなど、ビジネスケースを提示、説明しなければいけない。このような風潮は、民間セクターの IT プロジェクトに対する投資効果 (return on investment) を明確にするというトレンドを踏襲している。連邦プロジェクトにおいても、パフォーマンス・マトリックスを用いて、全体件数における電子化処理件数の割合、処理時間の短縮、処理コストの削減、顧客満足度の向上など、具体的な数値を用いて各プロジェクトの成否を評価・判断している。また、計測方法にバランスド・スコアカードなど、民間セクターの手法を取り入れ、財務指標だけでなく、ミッションにあった総合的評価を求める動きが顕著になってきている。今後、次世代電子政府の構築が進行するにつれ、高度で複雑なプロジェクトに見合った評価活動が展開されていくであろう。

2. 高まる業績評価の気運

アメリカでは、「既存の業務を改革することで、より少ない資源で今まで以上の成果を出さなければならぬ」という気運がますます高まってきている。既存の業務を改革するには、ビジネス・プロセスそのもののリエンジニアリングが必要であるが、同時に、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングを行った結果の評価、つまり、業績評価も行う必要がある。これによって、当初の期待どおりの投資効果が得られたのかどうかを分析・判断し、次の改革へのステップとしていかなければならない。

省庁の効率化を積極的に推進するベースとなっている法的根拠の一つが、1993年8月に制定された「政府実行結果法（GPRA：Government Performance and Results Act of 1993）」である。これにより、連邦各省庁は、政策の目的・達成目標・測定指標を設定し、政策の実行結果を数値で説明するよう義務づけられた。また、1996年に「IT マネジメント改革法（ITMRA：Information Technology Management Reform Act of 1996）」（別名：クリンガー・コーエン法）が制定された。これはIT調達の改革を目指したもので、連邦各省庁は、IT投資計画を戦略・予算立案プロセスに連携させ、かつ結果評価測定法を盛り込むことを義務づけられた。

GPRAは、個々の省庁それぞれが、「限られた予算の中で行うべき政策に優先順位をつけ、それがどのように達成されているかを明確に説明する」ことを求めたものである。それに加え、2001年8月、ブッシュ政権が直面している運営管理上の問題点を14項目にわたって指摘した「大統領マネジメント・アジェンダ」が発表された。連邦政府が進めている行政改革の成果をより改善することを目的としたもので、14項目のうちの5項目が連邦政府全体として取り組むべき重点項目、残り9項目が連邦各省庁が個別に取り組むべき項目となっている¹²⁶。

¹²⁶ 「大統領マネジメント・アジェンダ」については、本報告書の第4章「4 電子政府へ向けての課題と改善策」でも触れている。

3 . 行政評価の状況

前述したように、連邦各省庁は GPRA によって政策の目的・達成目標・測定指標を設定し、政策の実行結果を数値で説明するよう義務づけられた。GPRA 対応のための業績指標作成および評価手法として政府内で主流になりつつあるのが、「バランسد・スコアカード (Balanced Scorecard)」である。

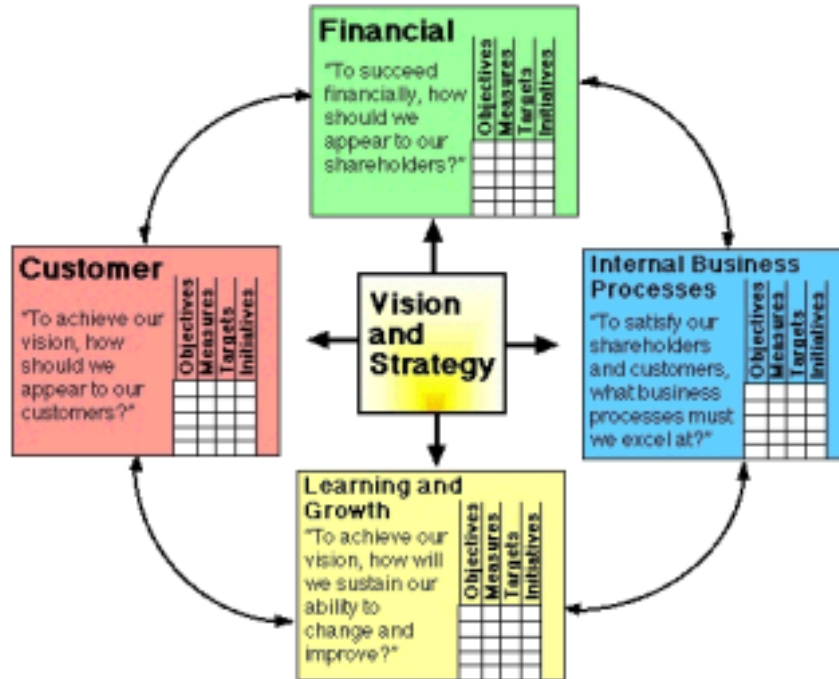
3 . 1 バランسد・スコアカード

「バランسد・スコアカード」は、ハーバード大学のロバート・カプラン博士 (Dr. Robert S. Kaplan) とデイヴィッド・ノートン氏 (David P. Norton) によって 1992 年に開発された。もとは民間ビジネスをモデルに開発されたが、公的部門にも十分適用できる柔軟性を持っている。この手法は、従来利用されてきた財務指標を補強し、組織の将来的なビジョンや長期戦略を個人・各部門・組織全体の目標に明確に連動させるもので、次に挙げる 4 つの視点からなっている。

- (1) 財務の視点 (Financial Perspective)
- (2) 顧客の視点 (Customer Perspective)
- (3) 内部ビジネス・プロセスの視点 (Internal Business Process Perspective)
- (4) 学習と成長の視点 (Learning and Growth Perspective)

企業や組織は、上記の 4 つの視点それぞれについて、目標 (Objectives)、測定指標 (Measures)、ターゲット (Target)、具体的なアクション (Initiatives) を設定する。次の図はバランسد・スコアカードの概念を図示したものである。

図表 77 バランスド・スコアカードによる「4つの視点」



出典：<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

3.2 連邦政府機関におけるバランスド・スコアカードの導入事例

連邦政府機関の中で、バランスド・スコアカードを導入している機関としては次のようなものがある。

- Defense Logistics Agency
- Army Medical Department
- Air Force Center of Quality
- Department of Energy
- Department of Veteran Affairs
- General Services Administration
- Minnesota Department of Revenue
- National Renewable Energy Lab
- State of Connecticut
- Coast Guard
- Department of Transportation

事例 1：退役軍人給付管理局（VBA）

退役軍人の身体障害や年金などに関する給付の申請処理を行っている退役軍人省（Department of Veterans Affairs）の退役軍人給付管理局（VBA：Veterans Benefits Administration）では、従来から業務処理がとても遅いうえ、社会的な不祥事が相次いでいた¹²⁷。このような状況を改善するため、VBA では、職員の勤務態度を改めさせるとともに、データ管理室を設置し、職員に業績や結果に関する情報を提供し、VBA で取扱うデータと報告の質を高めるような体制を整えた。

業績評価の基準は、スピード、正確さ、顧客満足度、コスト、人材開発の 5 つで、これらの基準に則り、例えば「給付請求の処理を完了するのに要した平均日数」などといった測定指標を設ける。これらの測定指標は、全米にある 9 つの VBA 事務所ごとに必要に応じて異なった規準を設定できる。職員は、VBA 内のネットワークやイントラネットを利用して、2 か月に 1 度、最新の業績評価を把握することができる。業績のよい事務所には、VBA からボーナスが支給され、事務所の裁量で、事務所内の個々の職員へ分配するケースもある。以下の表は、VBA における補償金・恩給の処理にかかわる業績の推移を示したものである。

図表 78 VBA における補償金・恩給の処理にかかわる業績の推移

| Resource | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1998 Plan |
|---|-------|-------|----------|----------|----------|-----------|
| FTE | N/A | N/A | 4,364 | 6,931 | 6,770 | N/A |
| Benefits obligations (\$ in millions) | N/A | N/A | \$18,526 | \$19,341 | \$20,233 | N/A |
| Administrative obligations (\$ in millions) | N/A | N/A | \$209 | \$495 | \$491 | N/A |
| Performance Measures | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1998 Plan |
| National accuracy rate for core rating work | N/A | N/A | N/A | N/A | 64.0% | N/A |
| Overall satisfaction | N/A | N/A | 60.0% | 58.0% | 58.0% | N/A |
| Telephone activities-abandoned call rate | 13.0% | 11.0% | 10.0% | 9.0% | 13.0% | N/A |

¹²⁷事故のクレーム処理にかかる時間を組織ぐるみで虚偽報告するという事件や、320 万人の退役軍人やその遺族への給付を迅速に行うために、業務を猛烈なスピードで処理した結果、給付対象のわずか 64%だけが正確に処理されていたという事件などが起きている。

| | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Telephone activities-blocked call rate | 51.0% | 55.0% | 48.0% | 45.0% | 52.0% | N/A |
| Average days to process rating related actions | N/A | 129 | 100 | 94 | 128 | N/A |
| Average days to process non-rating related actions | N/A | 35 | 27 | 23 | 32 | N/A |
| Average days to complete original compensation claims | 213 | 161 | 144 | 133 | 168 | 106 |
| Average days to complete original DIC claims | 111 | 92 | 75 | 66 | 89 | 68 |
| Average days to complete Reopened compensation claims | N/A | 143 | 107 | 101 | 141 | 120 |
| Average days to complete original pension claims | 123 | 98 | 85 | 77 | 94 | 77 |
| Average days to complete original death pension claims | 65 | 50 | 45 | 41 | 54 | 44 |
| Average days to complete reopened pension claims | N/A | 111 | 77 | 67 | 88 | 77 |

出典： 退役軍人省「FY 1998 Annual Accountability Report」を基に作成

事例 2：米国郵政局（ US

米国郵政局（USPS：U.S. Postal Service）では、1995年にバランズド・スコアカードを導入した。以来、「バリアブル・ペイ・プラン（Variable Pay Plan）」と呼ばれるボーナス支給制度のもと、8万4,000人の管理職員がチームの業務目標を設定している。業務目標には、時間どおりに郵便物を配達できたかどうか、純利益、生産性改善、職員満足度、怪我などによる欠勤の有無、などがある。実際にこのプロジェクトを開始してから、時間どおりに配達された速達郵便は82%から94%へ改善し、怪我などによる欠勤も3%から2%以下へ低下しているという。また、業務改善に伴い、過去5年の間に管理職層や職員は平均して給与の5～14%のボーナスを得ている。

4. クリントン政権とブッシュ政権の電子政府の違い

(1) 電子政府の成果

クリントン政権では、電子政府構築推進を含む行政改革の成果として、「1993年から1996年までの4年間で35万1,000人の連邦政府職員、1万6,000ページ分の規制の削減に成功したと報告されている」が、「改革の成果として挙げられている連邦政府職員の削減を省庁別に見ると、実際には冷戦の終結により縮小が決まっていた国防総省が中心となっており、それ以外の省庁における人員の削減は緒についたばかりである」という¹²⁸。しかし、2001年1月に発足し、2001年6月末にIT電子政府専任高官のマーク・フォーマン氏を任命したブッシュ政権からは、電子政府の具体的な成果を示す数字はまだ発表されていない。

マーク・フォーマン氏は、電子政府への取り組みの成功・失敗を判断するためにいくつかの測定規準を利用する予定だとしている。そして、2002年における電子政府への取り組みについて判断するための2つのゴールを、以下のように設定している¹²⁹。

民間セクターおよび政府におけるインターネット利用のベスト・プラクティスを幅広く活用する。たとえば、政府はFirstGovのようなポータルサイトを複数の政府のサービスを提供するために活用する。その一方で、それぞれの行政サービスの内容をより高めていく必要性に応じて、確実にベスト・プラクティスを採用していく。年5%、生産性を向上させる。生産性向上は、a) 各省庁がGPRAのもとで設定したゴールを達成したかどうかをチェックする、b) 新しい政策やプログラム、あるいは既存の政策やプログラムのための資金調達を正当化するために作成された各省庁のビジネス・ケースを検討する、という2つの方法によって測定できるだろうとしている。

(2) クリントン政権とブッシュ政権の電子政府の特徴

ブッシュ政権に入って電子政府構築がどのように進められているのかは、クリントン政権時代の電子政府構想と比較することで明らかになる。

クリントン政権では、ゴア副大統領のリーダーシップによってIT産業への政策に大きな焦点が当てられた。1993年に発表されたNII構想(National Information Infrastructure)では、

IT産業そのものの育成と他産業におけるIT利用拡大によって米国の競争力再生を図る、IT活用によって効率的で質の高い政府を構築する、という2つのビジョンが示された。この二番目のビジョンが、電子政府構築を含む「リインベンティング・ガバメント」と名

¹²⁸ 日立総合計画研究所、『電子政府(デジタル・ガバメント) ITが政府を革新する』, 東洋経済, 2000年7月

¹²⁹ “Measuring success,” *Federal Computer Week*, Aug. 13, 2001

づけられた行政改革であった。

ゴア副大統領がとったイニシアティブは、各省庁に CIO を置き省庁内で IT を駆使した業務プロセスを進めること、省庁内の情報を効率的に活用できるよう ERP を導入すること、従来紙ベースでやりとりされてきた情報をできるだけ電子化すること、オンラインで行政情報を提供するだけでなくオンラインで申請業務も行えるようにすることなどであった。

これに対しブッシュ政権では、IT 電子政府専任高官に就任したマーク・フォーマン氏のリーダーシップによって、電子政府が推進されている。行政改革の推進と同時に、インターネット活用による「シティズン中心型電子政府の構築」を目標として掲げ、より少ない資源でより効率的によりよい行政サービスを提供することを目指している。

クリントン政権時代に進められた、各省庁内の IT 活用から一步前へ進めて、省庁を横断しての IT 活用を奨励している。しかも、連邦省庁内の横の連携にとどまらず、連邦・州・地方政府といった縦の連携も目指している。また、包括的な戦略を描くのではなく、電子政府施策として実現可能なものからどんどん取り組んでいくという短期決戦型である。さらに、IT 環境を活用して政府職員のナレッジを共有することで、より質の高い行政サービスを提供する方向となっている。オンラインによる行政サービスは、窓口へ直接出向く、電話をかける、ファックスを使うといった従来の行政サービス・チャンネルに加わった新しいチャンネルと捉えられている。最終的に目指しているのは、市民が自分のニーズに合った方法で時間や場所を問わず行政サービスを利用することができる「クリック・アンド・モルタル」政府の実現である。

ブッシュ政権はクリントン政権の電子政府のビジョンを踏襲しているが、よく吟味してみると上記のような明らかな違いが見えてくる。クリントン政権時代に築かれた土台をベースに、連邦各省庁の物理的な情報システムだけではなくビジネスプロセスをも統合化し、かつ、連邦政府職員が持つ知識を共有する電子政府を目指していることがわかる。

次の表は、クリントン政権とブッシュ政権の違いについて、整理・比較したものである。

図表 79 電子政府構築をめぐるクリントン政権とブッシュ政権におけるキーワード比較

| | クリントン政権 (1992 - 2000) | ブッシュ政権 (2001 -) |
|------------|--------------------------|----------------------------|
| リーダーシップ | アル・ゴア副大統領 | マーク・フォーマン IT電子政府専任高官 |
| ビジョン | IT活用による、効率的で質の高い政府の構築 | インターネット活用による、シティズン中心型政府の構築 |
| 連邦レベルのスコープ | 単一省庁中心 | 省庁横断型 |
| 全政府のスコープ | 連邦政府中心 | 連邦・州・地方政府の連携 |
| 戦略 | 包括型 | 短期決戦型 |
| 狙い | ITを駆使した業務プロセス改革 | ITを駆使した ナレッジ・ワーカーの創出 |
| 業務プロセス | BPR | KM |
| 体制 | CIO | COO |
| 情報システム | EPR | ASP |
| 情報管理形態 | 集中型情報管理 | 分散型情報管理 |
| 情報化 | 紙 電子 | コラボレーション |
| 電子政府形態 | オンラインのみを目標 | クリック・アンド・モルタル |

出典：各種資料を元に作成

5. 米国連邦政府の E トランスフォーメーション

電子政府が進展するにしたいが、電子情報の存在 (Presence)、 電子的な方法による情報授受 (Interaction)、 電子的な方法による取引処置 (Transaction)、 電子政府への変革 (Transformation) の 4 つのフェーズを経るとされている (調査会社ガートナー社による)。

この 4 つのフェーズに現在の米国電子政府の発展段階を照らし合わせると、「ほとんどがフェーズ 1 または 2 で留まっており、今だオンライン化していないところもある」と進歩的政策研究所 (PPI : Progressive Policy Institute) はいう¹³⁰。そして、今後米国政府がフェーズ 3、そしてフェーズ 4 へと進展していくためには、「連邦省庁の横の連携だけではなく、州・地方・民間セクターまでも含めた縦の関係も連携・統合する必要がある。このような政府・民間を通しての縦横無尽の連携を作り出すためには、政府内にある官僚意識を取り払わなければならない」と、電子政府への進展を阻害する要因が政府の官僚主義にあることを指摘している。したがって、「フェーズ 1 および 2 における主な課題は、どのようにウェブを構築するかといった技術的な点にあったが、フェーズ 3 では組織的、政治的、官僚的な点が問題となってくる」という。

ブッシュ政権が主張している「シティズン中心の電子政府」を実現するには、「市民のニーズに合わせたシームレスなオンラインサービス」を実現しなければならない、ということになる。市民は、行政サービスを利用するとき、相手が連邦政府であろうと州政府であろうと関係なく、自分が欲する情報やサービスを便利に受けることが出来ればよい。ブッシュ政権の電子政府構築への挑戦は、第 4 章で述べた「省庁横断プロジェクト」や「境界のない政府 (Government Without Boundaries) 」プロジェクトのように、いかにそうした境い目のない政府を構築できるかにかかっている。

実際、現在の連邦政府は試行錯誤を重ねながら、フェーズ 3 へ向けて急速に進展している。ブッシュ政権の電子政府が究極的に目指すところは、フェーズ 4、つまり、IT を駆使して行政運営組織を変革する「E トランスフォーメーション」である。米国では、GE、GM、IBM に代表されるような有力エクセレント・カンパニーが業務改革を成し遂げ、極めて効率性の高い効果的な組織へと E トランスフォーメーションを遂げている。ブッシュ政権においても、単なる情報化やプロセスの電子化を越え、連邦省庁間の横断はもちろんのこと、連邦・州・地方自治体の 3 つの行政レベルを含めた電子化を目指し、真に「E トランスフォーメーション」を成し遂げようとしている。

¹³⁰ Progressive Policy Institute, “Breaking Down Bureaucratic Barriers,” November 2001

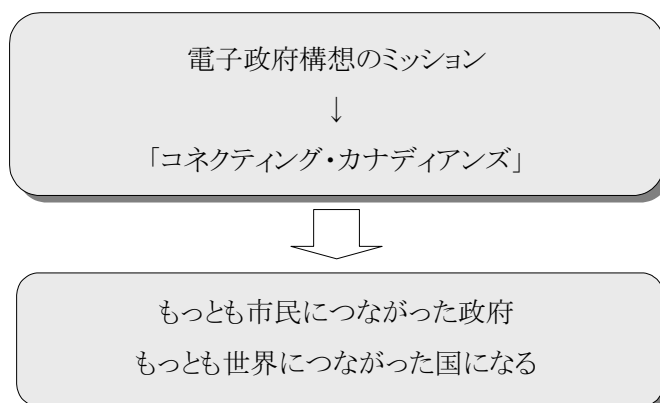
第 章 カナダにおける電子政府の概要

1. 「コネクティング・カナディアンズ」 - 電子政府構想のミッション

カナダ連邦政府は「コネクティング・カナディアンズ (Connecting Canadians)」というミッションを掲げ電子政府化に取り組んでいる、世界でもっとも先進的な国の一つである。

「コネクティング・カナディアンズ」とは、「もっとも市民につながった政府、もっとも世界につながった国になる」という野心的なコンセプトで、1997 年以来、カナダは連邦政府を挙げて電子政府化を推進してきた。2001 年に行われた電子政府化進展に関する調査では、昨年の 4 位から米・豪・シンガポールを抜いて一気に 1 位となり、現在では電子政府推進における世界のリーダーとなっている¹³¹。

図表 80 カナダ電子政府構想のミッション

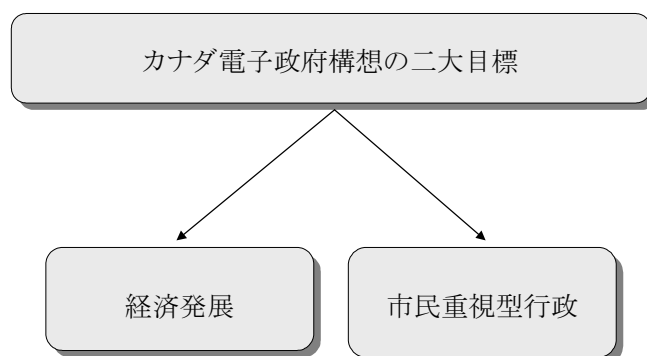


出典：カナダ政府の資料をもとに作成

¹³¹ 大手コンサルティング会社・アクセンチュアによる調査, “Governments Closing Gap Between Political Rhetoric and eGovernment Reality,” 2001 年 1 月

カナダ政府の電子政府化の二大目標は、カナダの「経済発展」と「市民重視型行政」の提供にある。

図表 81 カナダ電子政府構想の二大目標



出典：カナダ政府の資料をもとに作成

カナダ連邦政府が考える電子政府とは、単に行政サービスをオンラインで提供することだけを意味するのではなく、もっと広い概念である。「IT 技術を活用する新しい世界の中で政府がいかに仕事をしていくか、いかに住民と相互にやりとりし合うかを問い直すこと」であり、「電子政府によって重要な変革をもたらされる」と自覚している¹³²。カナダの電子政府構想は、「従来の一方通行・縦割り・硬直的な行政サービスを脱し、いかに国民のニーズに合わせて高い質の行政サービスを効率よく提供していくか」という市民重視型行政サービスに焦点が当てられているのである。

産業面では、「情報通信技術によって変化していく世界の中で、カナダの経済・社会を変革していくためには、まず政府自身その変革に進んで参加しなければならない。E-government なしに E-economy も E-society もありえない」と認識している¹³³。カナダ政府は、IT 技術を活用し電子政府を実現し、それを牽引として「IT 技術を活用した知識ベースの経済・社会」に移行することを目指している。

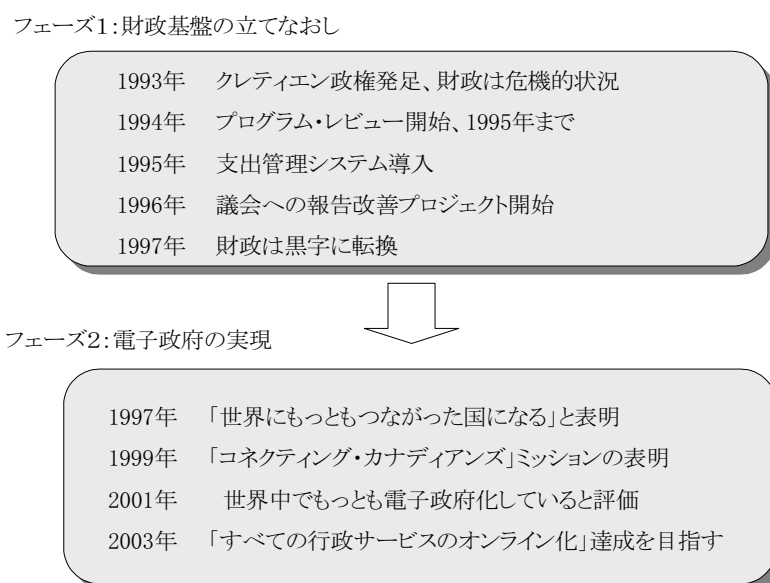
¹³² “2000 and Beyond”, Mel Cappe, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, at the Technology in Government Week, October 2, 2000, Ottawa, Ontario (2000年10月2日にオタワで開催された「Technology in Government Week」で、Mel Cappe氏(Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet)は電子政府の概念を述べている)

¹³³ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

2. 背景

カナダ政府の電子政府構想は、1990年代初頭に陥った破産寸前のカナダを立て直すための行財政改革に続く流れにある。

図表 82 カナダ連邦政府の行政改革



出典：カナダ政府の資料および他文献¹³⁴をもとに作成

現クレティエン政権が発足した1993年、カナダ財政は破産寸前の状態にあった。クレティエン政権は、選挙で公約した財政赤字を96年度会計年度までにGDP比3%以下に下げ目標を具体化するために、財政計画と歳出削減を実行する「プログラム・レビュー（Program Review）」を導入した。このプログラム・レビューは、94年および95年の2カ年プロジェクトとして実施されたもので、連邦政府のさまざまなプログラムの徹底した見直しを行い、政府の役割を再定義することをねらいとしていた。政府全体の支出を削減しつつ、連邦政府が果すべき役割を特定し、もっとも優先順位の高いプログラムから予算配分していくことを目的としたものであった¹³⁵。

プログラム・レビューを恒常化するねらいで、95年に「支出管理システム（EMS:

¹³⁴ 「カナダ政府活動の徹底した見直しと政府の役割の再定義」、民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革 報告書 平成13年6月29日、財務総合政策研究所（財務省）、および、「海外4カ国の公的セクター改革と日本への視点」、FRI Review Vol.2 No.1 1998年1月

¹³⁵ 「カナダ政府活動の徹底した見直しと政府の役割の再定義」、民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革 報告書 平成13年6月29日、財務総合政策研究所（財務省）

Expenditure Management System) が導入された。予算・支出を管理する包括的な取組みで、財政赤字・債務の削減、結果指向のマネジメント、説明責任の向上などを目的としていた。96年から、支出管理システムの第2フェーズとして「議会への報告改善プロジェクト (IRPP: Improved Reporting to Parliament Project)」が開始された。各省庁の業績結果を議会へ報告することに焦点を当てたもので、業務計画に基づく業績測定の徹底と議会への各省庁の説明責任向上を目指したものであった¹³⁶。

クレティエン政権は、プログラム・レビューを中心とした改革で、短期間に財政均衡の回復という成果を挙げた。96年度の連邦政府の財政赤字をGDPの3%に抑制する目標を達成した上、97年度に財政黒字達成を果たした。

カナダ連邦政府は、政府の効率化と同時に、行政サービスの質の向上を目的としたプロジェクトも立ち上げた。各省庁にサービス基準を設定させる取組みはマルルーニ政権の1993年に「サービス標準設定 (Service Standard Initiative)」という名称で始まった。これを引き継いだクレティエン政権は、95年にその名称を「質の高い公的サービス (Quality Service Initiative)」に改称した。カナダ国民に対する連邦政府の行政サービスの質を改善し、サービス利用者の満足度を高めることに焦点を当てたもので、具体的には、各省庁にサービス基準を設定させ、その業績結果に対して説明責任を求めるものであった¹³⁷。

1997年9月23日、カナダ政府は「世界にもっともつながった国になる」ことを目指すと正式に表明した¹³⁸。2年後の1999年10月12日、カナダ政府は「情報技術とインターネットのモデルユーザーとなる。そして、2004年までに、カナダ国民がすべての行政情報とサービスにいつでもどこからでもオンラインでアクセスできる、もっとも市民につながった政府として世界に認識されることを目指す」と、電子政府へ向けての政府の決意を公式に表明した¹³⁹。1999年の決意表明は、1997年の基本的なアイデアをさらに積極的に推し進めたものである。2001年には、「住民によりよいアクセス環境を提供し、すべての行政サービスを2004年までにオンラインで利用できるようにするため政府は引き続き作業を続けている」と、カナダの電子政府化が順調に進められていることを確認している¹⁴⁰。

¹³⁶ 同上の文献、および、「海外4カ国の公的セクター改革と日本への視点」、FRI Review Vol.2 No.1 1998年1月

¹³⁷ 同上の2つの文献

¹³⁸ Speech from the Throne to Open the First Session Thirty-Sixth Parliament of Canada (第36回第一期議会開院式の勅語) 『2000年までにすべてのカナダ国民がアクセス可能な情報・知識インフラストラクチャを作り、その結果としてカナダはもっとも世界につながった国となる。これは、個人、学校、図書館、中小および大企業、地方や原住民のコミュニティ、公共機関、そしてすべてのレベルの政府機関に社会的・経済的可能性を学び、相互に連携しあい、ビジネスを行う機会を与えることである。』

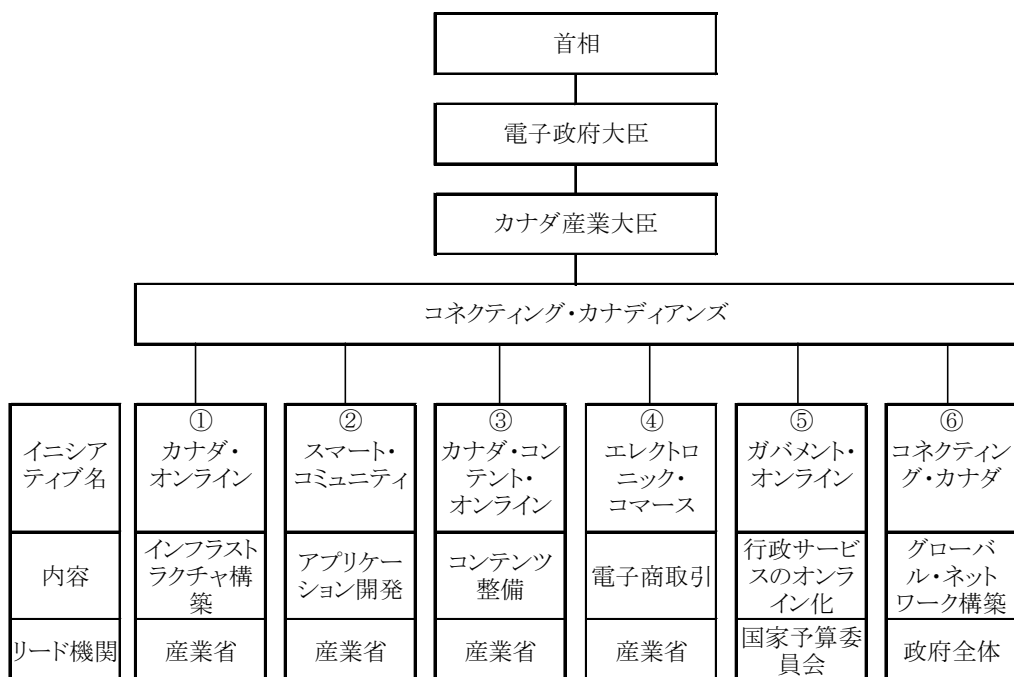
¹³⁹ Speech from the Throne to Open the Second Session of the Thirty-Sixth Parliament of Canada, October 12, 1999 (第36回第二期議会開院式の勅語)

¹⁴⁰ Speech from the Throne to Open the First Session of the 37th Parliament of Canada

3.6つのイニシアティブ

「コネクティング・カナディアンズ」というミッションを実現するための具体的なイニシアティブは、以下の6つから成る。

図表 83 カナダ電子政府実現のための6つのイニシアティブ



出典：カナダ産業大臣のスピーチおよびカナダ政府の資料を元に作成

それぞれのイニシアティブの内容は、以下の図表の通りである。

図表 84 カナダ「コネクティング・カナディアンズ」の6つのイニシアティブ

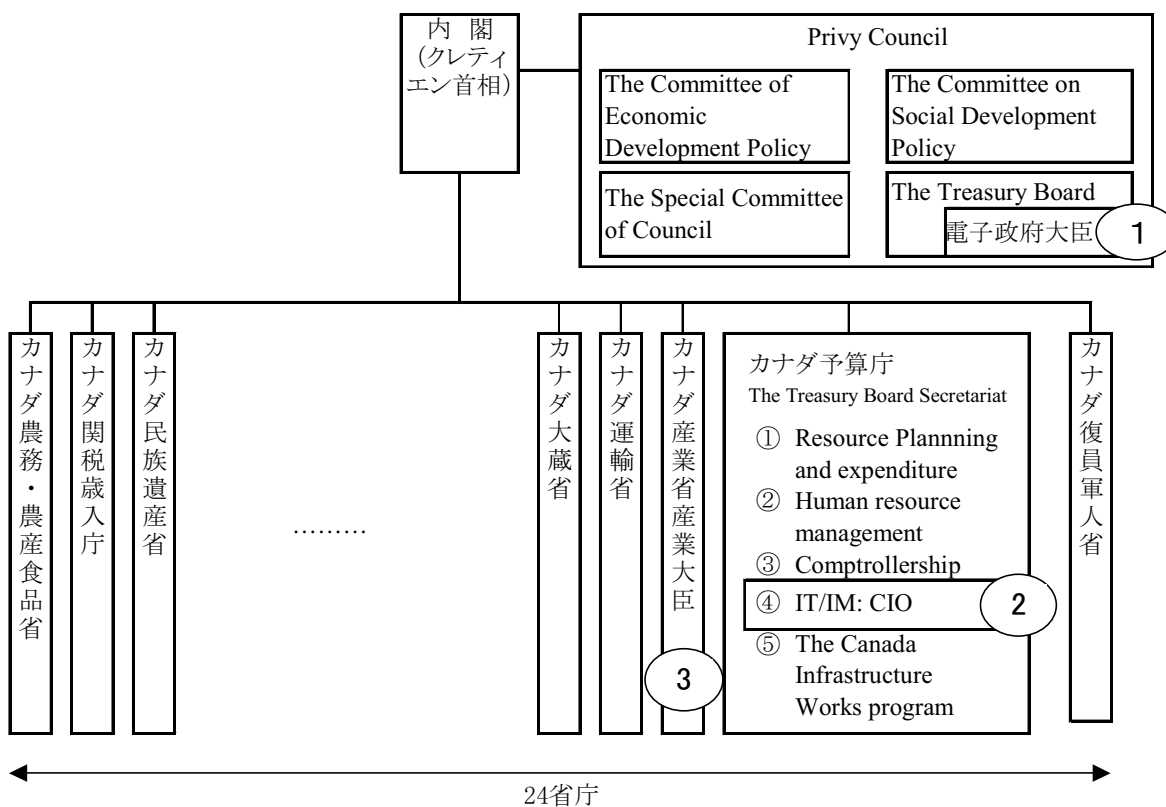
| イニシアティブ名称 | 内容および主なプロジェクト | 関連URL |
|-------------------|---|--|
| ① カナダ・オンライン | <p>インフラ構築: ネットワークのインフラストラクチャ構築とアクセスサイト構築を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canada's SchoolNet: カナダの全公立学校のインターネット接続支援 • Community Access Program: 10,000箇所のインターネット・アクセス・サイト構築支援 • Library Net: カナダの全公立図書館のインターネット接続支援 • VolNet: ボランティア組織(非営利団体)のインターネット接続支援 • SkillNet.ca: 公共部門、非営利団体、民間部門の協力関係による、ユーザーがシームレスに利用できる就職情報サイト • The Student Connection Program: ハイテク時代の若者とローテク時代のビジネスマン双方へのトレーニング・プログラムを提供 • CANARIE Inc: 高速通信網の整備は、官民共同運営の非営利組織 | <p>http://www.volnet.org/ http://skillnet.ca/ http://www.canarie.ca/</p> |
| ② スマート・コミュニティ | <p>アプリケーション開発: 連邦政府の3年にわたるプログラム。経済・社会・文化の発展にいかん情報通信技術を使うかを支援。スマート・コミュニティとは、「情報通信技術を利用した新しい形のコミュニティ」を指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> • デモンストレーション・プロジェクト 事例1: 「The Kuh-ke-nah Network Of Smart First Nations」(カナダの土着民であるファースト・ネーションズをつなぐ) 事例2: 「Virtual Charlottetown」(プリンス・エドワード島のプロジェクト) • リソース・エクスチェンジ: スマート・コミュニティ・プロジェクトの推進者が参考のできる情報やリソースを提供するウェブサイト • ツールキット・アンド・デベロップメント・プログラム: スマート・コミュニティ実現のための知識やスキルを提供するためのオンラインおよびオフラインでの教育訓練プログラム | |
| ③ カナダ・コンテンツ・オンライン | <p>コンテンツ整備: オンラインコンテンツや新しいソフトウェア、アプリケーションを供給する世界的なリーダーとなることを支援。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canada's Digital Collections: 15歳から30歳の若者を対象とした電子コンテンツ作成訓練プログラム • Aboriginal Digital Collections: カナダ土着民の遺産をデジタル化 • SchoolNet Multimedia Learnware and Public Access Applications Program: 中小企業向け資金提供プログラム。オンライン教材や公共アクセス可能なアプリケーションを提供する投資パートナーを支援 | |
| ④ エレクトロニック・コマース | <p>電子商取引: 生産、流通、購買、販売、その他の取引すべてにわたる、ニュー・エコノミー時代にふさわしい電子商取引を推進。1998年9月、カナダ政府は州・準州・民間部門と協力し「エレクトロニック・コマース・ストラテジー」を発表。信用構築、ルールの明確化、インターネット接続の提供に焦点が当てられ、最優先課題として下記7点を列挙。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 技術に中立な課税制度 • 暗号政策 • 個人情報保護のための法律制定 • 電子署名と電子文書のための法的枠組み • 消費者保護のためのガイドライン • カナダの電子商取引標準のためのロードマップ • カナダ政府のPKI(公開鍵基盤)政策の枠組み | <p>http://e-com.ic.gc.ca/</p> |
| ⑤ ガバメント・オンライン | <p>行政サービスのオンライン化: カナダ政府の電子政府構想の重要な要素の一つで、「カナダ政府のすべての行政サービスやプログラムと情報をインターネットを介して住民に提供するという計画。「カナダ国民への行政サービス向上」を目指す。以下のようなサービスがすでにオンライン化。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aboriginal Business Map • Canada Business Service Centres • Canadian Consumer Information Gateway • Canadian Patent Database • Canadian Technology Network • ExportSource | <p>http://www.gol-ged.gc.ca/</p> |
| ⑥ コネクティング・カナダ | <p>グローバルネットワーク構築: 世界の国々と協力してグローバル・ネットワークを構築し、世界とカナダをつなぐことによって海外からの投資・提携を促進、経済的繁栄を国際社会と分かち合うことを目指す。</p> | |

出典: カナダ政府の資料をもとに作成

4 . カナダ連邦政府における電子政府推進体制

電子政府構想は、クレティエン首相のイニシアティブのもと、電子政府大臣が総責任者として指揮をとっている。行政サービスのオンライン化はカナダ予算庁内に設けられた事務局が、政府横断的なイニシアティブをコーディネーションする役割を担っている。また、行政サービスのオンライン化を含めた 6 つの基本戦略を実行するにあたり、カナダ産業省が重要な役割を担っている。連邦各省庁は各々の行政サービスや活動を各自でオンライン化する責任を負っている。カナダ連邦政府における電子政府推進体制は以下の図表の通りである¹⁴¹。

図表 85 カナダ電子政府推進体制



出典：カナダ政府の資料をもとに作成

¹⁴¹ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

電子政府推進の鍵となる責任者、組織、役割は以下の通りである。

電子政府大臣 (Minister for e-government) : ルシアン・ロビラード氏 (Lucienne Robilliard)

電子政府大臣は、カナダ政府全体の電子政府構想の総責任者である。国家予算委員会の議長 (President of the Treasury Board) を務めるルシアン・ロビラード氏が、クレティエン首相の指名を受けて電子政府大臣を兼務している。電子政府大臣の役割は、カナダ政府全体の電子政府化を推進・監督することである。

国家予算委員会は、内閣諮問委員会内に設置されている 4 つの内閣内委員会の一つであり、歳出予算、人事管理、行政管理の責任を受け持っている。

カナダ政府 CIO : ミシェル・ドゥレイ氏 (Michelle d'Auray)

カナダ政府 CIO は、カナダ予算庁 CIO 局長が務めている。電子政府大臣のもとで、市民重視型の行政サービスの実現を支援するための IT 技術の利用方法や戦略立案に携わる。IT の専門家として、予算委員会閣僚メンバーと政府高官に対して、IT に関する共通の課題やサービスのための政府横断的な解決を図る責任を持つ。

カナダ予算庁 (Treasury Board of Canada Secretariat) は、国家予算委員会の業務実施部隊であり、CIO 局 (CIOB) は、カナダ予算庁内に設置されている 5 つの局¹⁴²のうちの一つである。安全な電子サービスと共通 IT インフラストラクチャの提供、および、連邦政府内の IT と情報管理を受け持っている。

カナダ産業省 産業大臣 : ブライアン・トービン氏 (Brian Tobin)

コネクティング・カナディアンズのミッション実現のための 6 つの基本戦略の陣頭指揮を取るのがカナダ産業大臣のブライアン・トービン氏である。

行政のオンライン化も含め、物理的にネットワークをどう引くか、どのようなアプリケーションを開発するか、どのようなコンテンツを整備するか、電子商取引をどのように進めるか、世界をつなぐグローバルネットワークを各国と共同でどのように構築していくか、カナダ電子政府化の全体の戦略をたて、実行に移す責任を負う。

¹⁴² カナダ予算庁内には、次の 5 つの局がある。 Corporate Services Branch, Human Resources Branch, Comptrollership Branch, Chief Information Officer Branch, Official Languages Branch and

米国では、1996年に制定された「情報技術管理改革法（または、クリンガー・コーヘン法）」（The Information Technology Management Reform Act of 1996, or “Clinger-Cohen Act”）によって、主要な連邦各省庁に CIO 職を置くことが定められた。しかし、カナダは米国と異なり、各省庁に CIO 職を設置しなければならないという法律は設けられていない。そのため、正式に CIO 職を置くかどうかは各省庁に任せられている。

さらに米国では、常設の法定政府季刊として、各省庁の CIO から成る CIO 評議会が設置されているが、カナダではそのような評議会は設置されていない。

したがって上記で述べたように、カナダ連邦政府においては、電子政府構想は電子政府大臣が総指揮官としてリーダーシップをとり、その下でカナダ予算庁 CIO 局長がカナダ政府 CIO として、政府全体の IT 問題や政府横断的なサービス課題の解決を図る役割を果たしている。

5 . 行政サービスのオンライン化の現状

電子政府構想の重要な部分を占めるのが、行政サービスのオンライン化、すなわち、先に述べた「6つのイニシアティブ」の一つである「ガバメント・オンライン（Government On-Line : GOL）」プロジェクトである。このプロジェクトの目的は、国民のニーズに合った質の高いサービスの提供、つまり「住民重視型」行政を目指すことにある。2004 年末までに、「すべてのカナダ国民が、行政が提供するすべてのサービスと情報にオンラインでアクセスできるようになる」ことが当面の大きな目標である。この目標のために、2000 年 2 月には、2 年計画のプロジェクトとしての行政サービスオンライン化に 16 億ドルの予算がつけられた。2000 年 10 月時点で、カナダ国民は 450 の連邦政府のウェブサイト、カナダ・サイト（<http://www.canada.gc.ca/>）を經由してアクセスできるようになっている¹⁴³。

なお、カナダ国民のインターネット利用状況、ネットワークインフラストラクチャの整備状況は、以下の通りである。

- 2000 年秋までに、カナダ国民の 60% がインターネットを利用
- カナダ人 1 人当たり 1 週間に 5.1 時間インターネットに接続（世界最長時間）
- 大企業は 100%、中小企業の 60% がインターネットを利用
- 学校と図書館は 100% がインターネット接続
- 10,000 の非営利団体非営利団体がインターネット接続
- インターネット接続のためのコミュニティ・パブリック・アクセス・ポイント（CAP）は国内に 4,281 箇所設置
- 世界で最速のバックボーンである CA*net3 が敷設

カナダ国民は、電子政府化を歓迎している。2000 年秋の時点で、「3 ヶ月間に 43% のインターネット利用者が G2C サイトを訪れ、72% のカナダ国民が電子政府への動きを支援しているという¹⁴⁴。

（1）ガバメント・オンラインを推進する主要な省庁

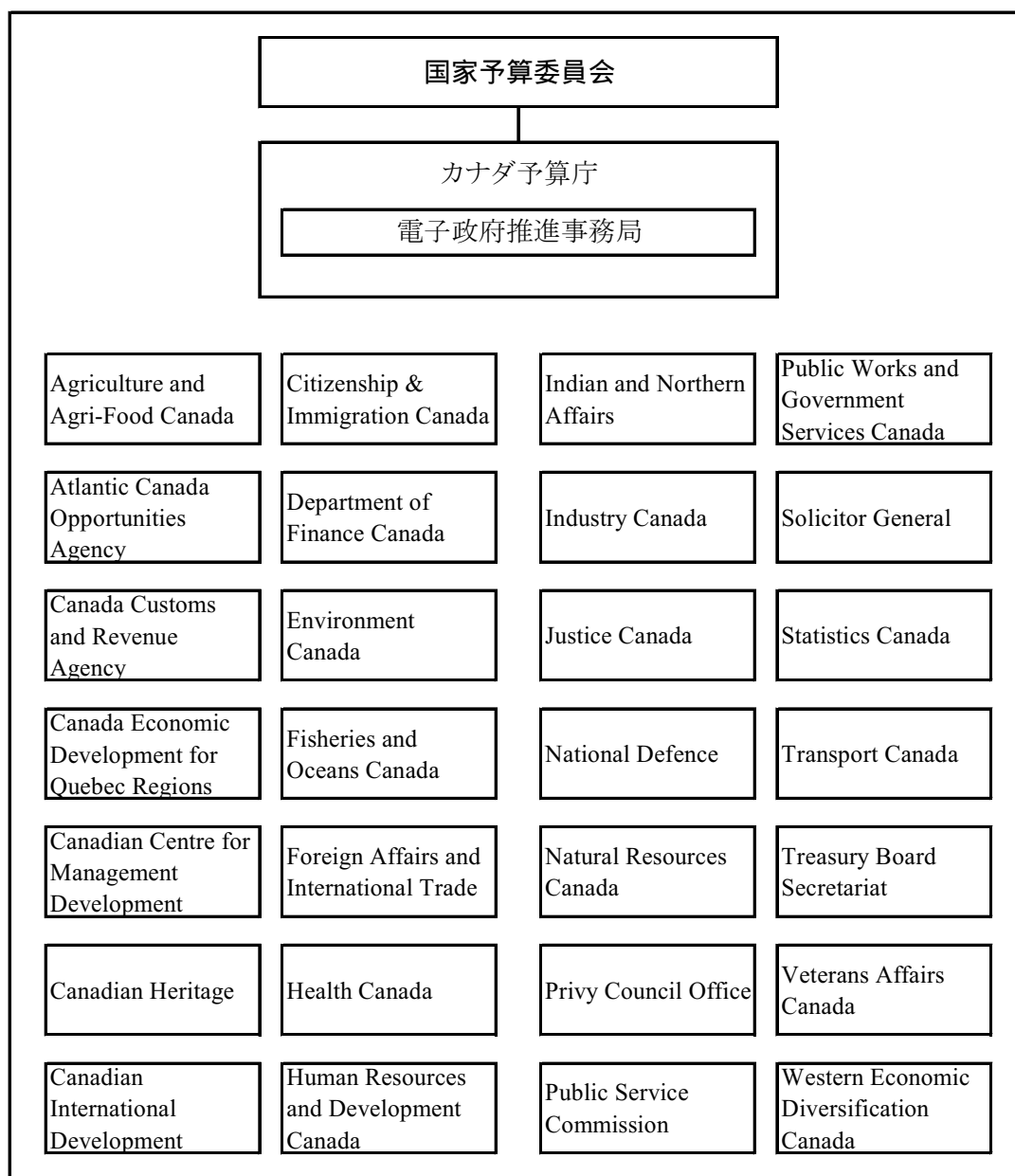
カナダ予算庁内にはガバメント・オンライン・プロジェクト事務局が設置され、28 の主要な省庁が行政サービス・オンライン化を目指して作業を進めている。ガバメント・オンラインの全体責任は国家予算委員会にある。

¹⁴³ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

¹⁴⁴ Government On-line: Serving Canadians in the Digital Age, Chief Information Officer Branch, Treasury Board of Canada, Secretariat, Government Canada, (PWGSC) GOL Bidders’ Sessions, 2/19/01-2/26/01

ガバメント・オンラインを推進する主要な省庁は、以下の図表の通りである。

図表 86 カナダ「ガバメント・オンライン」を推進する主要省庁



出典：カナダ政府の資料をもとに作成

(2) ガバメント・オンラインのスケジュール概要

2004 年までにすべての行政サービスをオンライン化するという「ガバメント・オンライン」計画のスケジュール概要は以下の通りである。

図表 87 カナダ「ガバメント・オンライン」スケジュール概要

| |
|---|
| <p><u>ステージ 1</u> : 2000 年 12 月までに行政情報をオンライン化する</p> <ul style="list-style-type: none">• 行政が提供するプログラムやサービスの情報をオンラインに掲載する• 一般的に使われる手続き用紙をダウンロード・プリントできるようにする• カナダ・サイト経由で各省庁にコンタクトできるようにする• カナダ・サイトを市民のニーズ・興味に合わせて改訂する。また、市民がカナダ・サイト上のコンテンツを自分に合った形にパーソナライズできるようにする。• 政府との電子的やりとりを行う上でカナダ国民のセキュリティとプライバシーを保護するための技術とポリシーの枠組みを設置する |
| <p><u>ステージ 2</u> : 2004 年 12 月までにすべての行政サービスをオンライン上で提供する</p> <ul style="list-style-type: none">• 各省庁のすべてのサービスを、利用者のニーズに合わせてオンラインで提供する。• 税の申告や支払いなどの申請・金融取引を、セキュアなサイトでリアルタイムに行えるようにする• 技術的および内容に関するサポートをさまざまなヘルプサービスおよび公表されたサービス標準に基づいて提供する• 使いやすく、かつアドバンスト・サーチができる機能を、政府ポータルおよびすべての連邦省庁で提供する。 |
| <p><u>ステージ 3</u> : それ以降の数年以内に次のサービスを提供する</p> <ul style="list-style-type: none">• カナダ・ビジネス・サービス・センター (Canada Business Service Center) のような所管を超えたサービスを、政府各省庁、企業、非営利団体、インターナショナル・パートナーといったさまざまなレベルで電子的に提供できるようにする。 |

出典：カナダ政府の資料をもとに作成

6. カナダにおける電子政府サービスの事例

電子政府サービスとして市民・企業に提供されているサービスの代表的なものに、特許・商標・著作権等の申請、税申告、電波の周波数帯のオークション、電子調達、就職情報提供、情報提供のためのポータルサイトがある。以下で、それぞれの事例を紹介する。

なお、カナダでは、米国で進められているような省庁横断型プロジェクトは行われていない。「2004年12月までにすべての行政サービスをオンラインで提供する」という目標に向けて、個別に各省庁が電子政府化を進めている状況である。

(1) 特許・商標・著作権等の申請

カナダ産業省 (Department of Industry Canada) のウェブサイト「Strategis (<http://strategis.ic.gc.ca/>) 上では、特許、商標、著作権、工業デザイン、集積回路設計に対する申請書と関連文書をオンラインで提出できる「e-service」が提供されている。e-serviceを利用するには、あらかじめ Strategis ウェブサイト上でユーザー名とパスワードを登録する必要がある。ユーザー登録後、Strategis ウェブサイトを通じて提供されるカナダ知的所有権庁 (CIPO: Canadian Intellectual Property Office) CIPO のすべてのセキュア・サービスにアクセスできるようになる。各種申請用紙もセキュア・サーバーに置かれている。

特許関係では、特許の申請、譲渡、特許事務所の変更、特許関係書類写しの注文などをオンラインで行うことができる。特許申請のための申請書と関連文書は、PDF または TIF ファイルでの提出が義務づけられている。目録一覧は、PDF または TIF ファイルと、ASCII ファイルの両方で提出することとされている。

商標登録は、オンラインで必要な申請書類を提出すると自動的に関連データベースに読みこまれ、承認および依頼人証明シートが自動的に生成され、依頼人に戻されるシステムとなっている。商標デザインは、TIF ファイルで提出する。

著作権関係では、著作権の申請、譲渡、訂正証明書や写しをとるためのリクエストなどをオンラインで行うことができる。関係書類は、TIF, GIF, DOC, WPD ファイルの形式で添付する。

工業デザイン関係は、申請、譲渡、ライセンス、工業デザインのメンテナンスのリクエスト、写しの注文などの手続きをオンラインで行える。関係文書は、TIF, GIF, DOC, WPD 形式の添付ファイルとして送信する。

集積回路設計に関する申請、写しの注文などの手続きをオンラインで行える。申請書や関連文書は、TIF, GIF, DOC, WPO 形式の添付ファイルで送信する。

なお、これらの手続きに伴う手数料の支払いは、クレジットカード（アメリカン・エクスプレス、マスターカード、またはビザカード）で行うか、特許庁の口座に振り込むこととされている。

図表 88 カナダ知的所有権庁（CIPO）のホームページ（英語版）



http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrksv/cipo/patents/pt_main-e.html

（２）税申告

全カナダ国民は、「NETFILE」と呼ばれるインターネット上での仕組みを使って、個人の所得税申告および還付申告を行うことができる。NETFILE を使った申告方法は、以下の通りである。

NETFILE での申告に必要なもの

- カナダ政府公認の税申告用ソフトウェア（tax preparation software package）またはアプリケーション。NETFILE は特定のファイルフォーマットの形式でのデータのみを受けつけるので、公認ソフトウェアまたはアプリケーションを使ってその書式のファイルを作成する必要がある。公認ソフトウェアまたはアプリケーションは各自がソフトウェア・プロバイダーから購入する。2002 年度申告用の公認ソフトウェアを提供する会社は、Colin Griffiths & Associates、Dr Tax-UFile.ca Inc.、FLS Research Inc.、Intuit Canada Limited、Taxamatic Inc の 5 社である。

- 公認ソフトウェアまたはアプリケーションを使って、税申告用のデータを作成する。
- 各自が受け取る「T1 personal income tax return package」の郵送ラベルに印刷されている「Personal Access Code」。
- 電子署名を作るための身分証明となるもの 3 種類を政府に提出。
- NETFILE のウェブサイトアクセスするために要求されたセキュリティレベルを満たすブラウザ。

NETFILE での申告

NETFILE のウェブサイトアクセスし、以下の情報を入力する。

- 社会保険番号
- 誕生日
- 4 から 10 桁のアクセスコード（タックス・パッケージにある）
- 還付申告用のデータが含まれている電子ファイルが格納されている場所

ウェブから、還付申告用のファイルをアップロードする。

確認ナンバーが届くので、それを控えておく（プリントアウトするか、または表意されたウェブページのデータを保存しておく）。

所得税の支払方法

- 銀行によっては電話またはインターネット・バンキングを提供しているので、銀行経由で電子的に支払可能
- パーソナル・チェックまたはマネーオーダーによって送金することも可能
- 直接銀行に出向いて銀行経由で送金して支払うことも可能。
- もし支払金額が 2 ドル以下だったら、支払う必要はない。

このほか、電子的に準備した税申告書類を税専門家経由で提出する「EFILE」と、電話回線を使って申告する「TELEFILE」もある。

図表 89 カナダ関税歳入庁（CCRA）の電子サービスのホームページ



出典：<http://www.cra-adrc.gc.ca/eservices/menu-e.html>

(3) 電波の周波数帯のオークション (競売)

カナダ産業省は、1999年11月から、インターネットを介して、24ギガヘルツと38ギガヘルツの周波数帯のオークションを開始、2001年1月からはPCS2ギガヘルツの周波数帯のオークションも開始した。

このオークション・システムでは、競りの付け値に関する機密性と真正性を保証するためのカナダ政府による最新のPKI暗号化技術とデジタル署名技術が使われている。

周波数帯オークションは、インターネット上における政府との電子商取引の中でもっとも大きな割合を占めており、その取引額は1億7000万ドルを越えている。

図表 90 カナダ産業省の周波数帯オークションのホームページ



出典： <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/sf01714e.html>

(4) 電子調達

カナダ公共事業・政府業務省 (PWGSC : Department of Public Works and Government Services Canada) は、政府の電子調達システムを開発する責務を負っており、これまでにウェブサイトを通じて利用できる調達システムを開発してきた。

「自動購買環境 (ABE : Automated Buyer Environment) 」は、必要なもののリクエストを受け取ることから入札の評価まで、購買に関するあらゆる状況に対応するエンド・ツー・エンドの調達システムである。この ABE システムは、カナダ政府の入札システムの要である「MERX」を含み、他のデータベースや調達システムとシームレスにつながっている。

電子入札サービス：「MERX」 <http://www.merx.cebra.com>

MERX は、カナダ政府の公式な電子入札サービスである。MERX システムは、連邦政府と契約を交わしている Cebra Inc.によって提供・運営されている。ウェブサイトにアクセスすることで、政府からの仕事に入札をしたい業者は、誰でも 24 時間 365 日いつでも連邦、州・準州、市町村政府の、入札に関する以下のような情報を入手できる。情報入手は無料で、追加サービスを受けたい場合は購読料金が必要となる。

- 現在政府が必要としている入札内容の公示
- 入札に関する文書の注文方法
- 政府が過去に何を購入してきたのか、どの業者から購入したのか、各契約はいくらだったかの情報
- 米国および他の国への入札機会の情報

図表 91 カナダ電子入札サービス「MERX」のウェブサイト



出展： <http://www.merx.com/>

連邦政府の各部門は、取引契約に関わる要望については必ず MERX を使うよう求められている。PWGSC は、1 万ドルを超える印刷サービス、2 万 5000 ドルを超えるモノやサービス、5 万ドルを超える通信サービスの購入の公示にも MERX を利用している。加えて、6 万ドルを超える不動産、リース契約、メンテナンスサービス、7 万 2000 ドルを超える建築およびエンジニアリングに関するコンサルティングの購入でも、MERX を使って公示している。MERX を使ったカナダ政府の年間の公示総額は、50 億ドルにもものぼっている。

(5) 就職情報の提供

ジョブ・バンク (カナダ人的資源開発省) <http://www.jobbank.gc.ca/>

- カナダ全域にわたる就職情報 46,000 を常時掲示
- 年に 2,800 万人の利用者
- 利用者は 1 回のサイト訪問で平均 12 分利用している
- 利用料は無料

求人情報をジョブ・バンクに掲載したい企業や組織は、それぞれの州・準州、または地域の人的資源開発省に電話かファックスで求人情報掲載を申し込む。掲載料は無料。11 月の時点で、「2001 年秋には求人情報をオンラインで掲載できるようにする予定」となっていたが、12 月時点では「求人情報をインターネット経由で掲載できるようにするために現在努力している」というアナウンスとなっている。

図表 92 カナダ人的資源開発省の就職情報検索画面

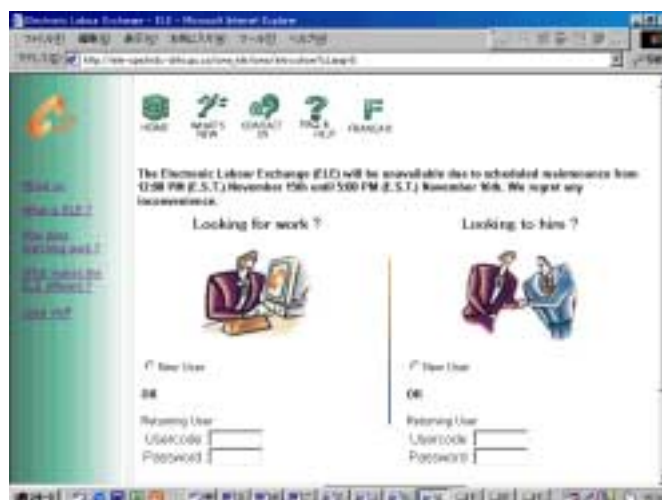


出典：http://www.jobbank.gc.ca/Search_en.asp

ジョブ・マッチング・システム：「The Electronic labor Exchange」（カナダ人的資源開発省）<http://ele-spe.hrdc-drhc.gc.ca/ele-html/>

自分のスキルにあった仕事、または、必要なスキルを持った人材を探すためのマッチング・システム。スキルにあった仕事を見つけたい人は、どんな仕事をしたいのかと現在自分が持っているスキルを入力して、マッチする仕事を探すことができる。

図表 93 カナダ人的資源開発省のジョブ・マッチング・システム



出典：<http://ele-spe.hrdc-drhc.gc.ca/ele-html/provResE.html> から地域を選ぶ

たとえば、オンタリオ地域でセールス関連の仕事を探したい場合、「オンタリオ」「販売」「旅行代理店」などと、自分の興味のある地域や職種を選んでいく。興味のある職種が見つかったら、OK をクリックすると、スキルチェックリストが表示される。たとえば旅行代理店を選んだ場合、学歴や職業経験年数、資格、言語に加えて、どんなツアーを担当したことがあるか、どのような予約システムを使えるか、パソコンスキルはどうか、などを問う項目がリストされ、あてはまるものにチェックをつけていく。すべてチェックが終わると、「Perform Job Match」のボタンをクリックし、あてはまる仕事があるかどうか確認できるようになっている。

図表 94 カナダ人的資源開発省のジョブ・マッチング・システム：
スキルチェック・リスト



出典：<http://ele-spe.hrdc-drhc.gc.ca/ele-html/provResE.html>

(6) 情報提供のためのポータルサイト

市民への情報提供：政府ポータル「カナダ・サイト (The Canada Site) 」
<http://www.canada.gc.ca/>

「カナダ・サイト (The Canada Site) 」は、2000 年 1 月、市民向けに立ち上げられたカナダ政府のポータルサイトである。利用者が必要とする行政情報や行政サービスへアクセスするための一本化窓口 (one-stop) であり、見つけたい情報や組織の名称を知らなくても、それらの情報や行政サービスを簡単に探し出すことができるよう工夫されている。なお、カナダでは公式言語が英語とフランス語であり、各省庁からの情報はすべて英語とフランス語の両方で提供されている。

カナダ・サイトのトップページは、以下の図で示すように、(1) カナダ国民、(2) カナダ企業、(3) 非カナダ人向けの 3 つのメニューに分けられ、それぞれの人が該当するメニューから必要な情報を見ることができるようになっている。

図表 95 カナダ・サイトのメイン・メニュー



出典： http://www.canada.gc.ca/main_e.html

カナダ国民向けのメニューには、仕事、建興、税金、公共の安全、法律、消費者情報など目的別の項目があるほか、アボリジニ、海外で暮らす子供、ハンディキャップのある人、シニア、カナダに移住してきたばかりの人といった項目も用意されている。

ビジネス向けのメニューでは、起業の方法、税金、輸出・輸入、統計、財務、合併・買収・倒産といった項目が用意されている。

カナダ以外の国の人に対するメニューでは、文化や芸術、経済といったカナダを紹介する内容や、カナダへの旅行・留学・移住、カナダとビジネスを行う方法に関する情報が掲載されている。興味深いのは、「カナダを旅行するには?」「カナダに投資するには?」「ビザを取得するには?」「カナダの天候は?」といった、「...するにはどうすればいいか? (How Do I...?)」というメニューが用意されている点である。

2001年に行われた電子政府化進展に関する調査でカナダが1位となったのは、カナダ連邦政府各省庁の総合窓口である、この「カナダ・サイト」の情報充実度と、利用者の視点を踏まえたウェブ構築にあった。

その他の情報提供サイトとしては、以下のようなものがある。

- Canada Business Services portal (www.cbsc.org) : ビジネスを行うために必要とされる政府情報への主要なゲートウェイサイト。連邦・州・準州政府の支援プログラムや規制などの情報に簡単にアクセスできるよう工夫されている。
- Canadian Consumer Information Gateway (www.consumerinformation.ca) : 消費者情報と消費者サービスに関するポータルサイト。健康、住宅、食物、子供、お金、インターネット、詐欺、環境、旅行などにテーマが分類され、関連情報にリンクされている。このサイトは、35以上の連邦各省庁と機関、および州・準州の協力によってつくられている。
- ExportSource (www.ExportSource.gc.ca) : 輸出に関する情報のポータルサイト。輸出のための準備、特定品目に関する各国の市場調査結果、輸出のための資金援助プログラム、輸出に関わる問題の解決方法などが提供されている。
- Youth Resource Network of Canada (www.youth.gc.ca) : レジューメの書き方、仕事の見つけ方、インターンシップやボランティアといった、キャリア・デベロップメントのための情報を若者に提供するためのポータルサイト。カナダ政府が進めている「青年男女の雇用戦略 (Youth Employment Strategy)」プログラムの一貫として立ち上げられた。「青年男女の雇用戦略」プログラムは、若者の雇用を増やすための政策で、学校を卒業する若者が、実際に社会に出て仕事をするために十分な知識やスキル、経験が得られるようにと、若者が政府や関連機関で働く機会を提供している。

(7) 電子投票

カナダでは、現在のところ電子投票は行われていない。

7. 電子政府移行への成功の鍵と進捗状況

カナダ連邦政府は、電子政府移行に成功するための重要な鍵として、最高レベルでのリーダーシップ、国民全員がインターネットにアクセスできること、プライバシーが守られ安全に取引できるような適切な政策および法的枠組みを容易すること、住民のニーズと行政のサービス提供の方法・質が一致すること、共通のインフラストラクチャを開発すること、予算を戦略的に配分すること、市民、カナダ政府職員、他国の政府と定期的にコミュニケーションすることの7点を挙げている。

以下の表は、これら7つの電子政府移行への成功の鍵と、2001年3月までの電子政府化進捗状況に対比させてまとめたものである¹⁴⁵。

図表 96 カナダ電子政府移行への成功の鍵と電子政府化進捗状況

| 電子政府移行への成功の鍵 | カナダ政府の電子政府化進捗 (2001年3月時点) |
|---|--|
| 最高レベルでのリーダーシップ | クレティエン首相が電子政府構想の総責任者としてルシアン・ロビラード氏を電子政府大臣に指名、国家を挙げて取り組んでいる。 |
| 国民全員がインターネットにアクセスできること | 学校と図書館は100%、10,000の非営利団体非営利団体がインターネットに接続。インターネット・アクセスのためのコミュニティ・パブリック・アクセス・ポイント(CAP)が国内に4,281箇所設置。 |
| プライバシーが守られ安全に取引できるような適切な政策および法的枠組みを用意すること | 以下の法的枠組みをすでに用意 <ul style="list-style-type: none"> • プライバシーとデジタル署名法の制定：Personal Information Protection and Electronic Documents Act, Uniform Electronic Commerce Act¹⁴⁶ • インターネットにおける消費者保護ガイドラインの制定 • 強力な暗号を使うことを許可するポリシーの制定 • 公開鍵基盤(PKI)ポリシーの制定 |

¹⁴⁵ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

¹⁴⁶ Personal Information Protection and Electronic Documents Act は、ある特定の状況のもと収集・利用・開示される個人情報保護することにより電子商取引を支援・推進していくための法律で、the Canada Evidence Act, the Statutory Instruments Act, the Statute Revision Act を修正したもの。パート1は州・準政府に対する規制、パート2は連邦政府に対する規制となっている。Uniform Electronic Commerce Act は、電子文書と電子署名について言及されている。「電子的記録された文書が電子的だからといってその法的効力を否定されることはない」とし、また特定の基準を満たすセキュアな電子署名の効力を認めている。

| | |
|--|--|
| <p>住民のニーズと行政のサービス提供の方法・質が一致すること - 「住民重視型」行政サービス</p> | <p>行政サービスのオンライン化プロセスの中で、住民のニーズを汲み取り、よりよいサービス、より質の高いサービス提供を実現しようと努力。そのための重要な取組みの一つが、2000年1月に立ち上げられたカナダ・サイト（カナダ政府のポータル）。</p> |
| <p>共通のインフラストラクチャ、たとえば政府のネットワークや行政サービス提供のためのアプリケーションなどを開発すること</p> | <p>コネクティング・カナディアン戦略の「カナダ・オンライン（インフラ構築）」および「スマート・コミュニティ（アプリ開発）」などで取組みが行われている。しかし、政府各省庁を超えた横断的なインフラ整備やアプリケーション開発はまだ不十分。オンライン化された内容が省庁間で重複せず、全体として整合性のとれた無駄のない行政サービス提供への取組みも必要。</p> |
| <p>予算を戦略的に配分すること</p> | <p>現在、税申告や所得と保険に関する手当て、裁判のための書類提出、パスポート申請などをパイロット・プロジェクトとして進め、その結果を検証中。</p> |
| <p>市民、カナダ政府職員、他国の政府と定期的に十分にコミュニケーションすること</p> | <p>カナダ政府は、市民や職員、他国の政府とのコミュニケーションが欠かせないと述べているが、「どのように」という具体的な話は述べられていない。</p> |

出典：カナダ政府の資料をもとに作成

カナダは、米国の GPEA に該当するような法律は設けていない。また、各省庁に対して電子化の進捗の報告を義務付けておらず、各省庁の電子化および電子申請の進捗の具体的な数字は公表されていない。しかし、「6. カナダにおける電子政府サービスの事例（2）税申告」で紹介した「NETFILE」によってオンラインで申請された 2000 年度の還付手続きは、140 万件に達した¹⁴⁷。

¹⁴⁷About the NETFILE service, <http://www.netfile.gc.ca/about-e.html>

8 . 今後の課題

電子政府大臣 (Minister for e-government) Lucienne Robilliard 氏は、上記で述べた7つの重要な点についてカナダ政府の取り組みは非常にうまくいっているとしながら、以下の課題を挙げている¹⁴⁸。

- すべての利害関係者を、結ばれ統合された政府を達成するという目標に向かって強力し合えるようにし続けること
- 従来の伝統的なサービス提供メカニズムを保持しながら、漸進的な、しかし、統合的なインターネット上でのサービスの提供を確実にすること
- いままでに確立されてきた利害を終わらせるのはたやすいことではないが、政府の既存の枠組みと構造を超え、横断的に行政サービスを統合すること。
- 公用語である英語とフランス語コンテンツを作り管理すること。また、カナダ土着民 (Aboligini) がインターネットで彼らの言葉 (Inuktitut) でコミュニケーションできるようにすること。現在は Inuktitut で提供されている情報は十分ではなく、またこの言葉に翻訳できるソフトウェアもない。
- 資源、教育、雇用が重要な課題である。
- 複雑な情報通信技術を使用することに関わる経費と伝統的なリスクをコントロールすること。
- インターネットのペースで仕事をすることに行政職員が慣れていないとしても、電子政府への移行のために、政府のポリシーや法的枠組みを素早く変えていくこと。カナダ国民がオンラインにつながればつながるほど、政府への要求は加速される。電子メールでの即答を望んでいる人が、書類手続に1週間も2週間も待たされたら、住民の期待と行政側のサービス提供能力に大きなギャップがあるということになる。
- この電子政府への移行にあたって、誰一人として取り残される住民があってはならない。

¹⁴⁸ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robilliard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy