

「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2: アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」報告書（案）」に関する意見募集に寄せられた御意見について

令和3年7月30日
経済産業省商務情報政策局
情報経済課

「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2: アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」報告書（案）」について、令和3年2月19日から4月18日まで、御意見を募集したところ、国内から30件、国外からも多数の御意見をいただきました。御意見をお寄せいただきました方の御協力に厚く御礼申し上げます。

頂戴した主な御意見の概要と、それに対する考え方を以下のとおり取りまとめました。

関連箇所	主な意見の概要	回答
2.3.2 AI がもたらすガバナンス上の課題	<ul style="list-style-type: none">AI が重要な判断を下す場合には、最終的には人間が判断することがよいのではないか。	AI が重要な判断を下す場合に、どのようにその信頼性・公正性・安全性等を確保するかについては、AI が活用される場面や判断に伴うリスクに応じた様々な方法が考えられます。AI の判断を踏まえて人間が最終的な判断を下すことが適切である場面がある一方で、AI の判断の扱いに関する当事者間の事前の合意の下でAI の瞬時的な判断を活用する場合もあり得るところであり、AI システムの提供主体において、その使用状況に応じた適切なモニタリングメカニズムを構築し、マルチステークホルダーによってその実効性を評価していくことが重要であると考えられます。
3.1.3 Society 5.0 における「終局目標」	<ul style="list-style-type: none">第3章の図において、終局目標に「公正」を入れるべきではないか。	「公正」さは、個々人の「幸福」や「自由」といった終局目標の前提となる重要な要素であり、「基本的人権」や「基盤的制度」（民主主義）といった中核的価値

<p>と「中核的価値」・ 「基盤的制度」</p>		<p>の設計にあたっては不可欠な考慮事項であると考えられます。アジャイル・ガバナンスのプロセスでは、ガバナンスシステムをデザインする際の基本原則（(i) 透明性とアカウントビリティ、(ii) 適切な質と量の選択肢の確保、(iii) ステークホルダーの参加、(iv) インクルーシブネス、(v) 適切な責任分配、(vi) 救済手段の確保）を遵守することによって、公正性が確保されるものと考えられます（50-51 頁）。</p>
<p>3.3.3 働き方の自由 と教育機会の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国立大学・大学院におけるオンラインを通じた 24h/365d 受講可能な講義システムの整備、通信教育の根本的見直しを期待したい。具体的には、コロナ禍でのオンラインシフトを「労働者の教育機会の確保」につなげてほしい。 	<p>ご意見ありがとうございました。今後の施策の参考とさせていただきます。</p>
<p>4.1.1 アジャイル・ ガバナンスの基本的 な考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「アジャイル・ガバナンス」の類似概念に関する、諸外国での検討・運用状況はどのようなものか。 本報告書ではマルチステークホルダーアプローチを提唱しているが、この膨大な内容を全ての利害関係者に理解してもらうことは難しいのではないか。結果として、利害関係者でさえも「自分はガバナンスの担い手ではない」と考えてしまうのではないか。 	<p>2018 年には世界経済フォーラムがアジャイル・ガバナンスに関する白書を公表しており、また、2020 年 11 月には、日本を含む有志国間で「アジャイル・ネーションズ」が結成される等、柔軟なガバナンスに関する検討は世界各地で行われています。こうした中で、本報告書は、アジャイル・ガバナンスの必要性と全体像を包括的に描くことを試みたものであり、世界各地から大きな反響をいただいています。</p> <p>本報告書は、アジャイル・ガバナンスの必要性と全体像を包括的に描くことを試みたものであり、大部かつ専門性の高い内容となっています。今後、アジャイル・ガバナンスを社会実装するため、規制や企業統治</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 第1弾報告書において検討された開示内容に対する信頼確保の在り方（第5章5.2.1.3多様な信頼の確保の在り方）の論点は本報告書においては触れられていないが、企業が開示する情報の信頼性を確保するためには、本報告書に記載されているディスクロージャー制度や、企業制裁制度、ガイドラインの整備に加えて、第1弾報告書で言及されていた内部監査や第三者によるレビューや監査等といったアシュアランスの導入についても検討を深めるべきではないか。 	<p>といった様々な局面において、分かりやすい情報発信や政策ツールの策定に努めて参ります。</p> <p>第1弾報告書と第2弾報告書は、相互を補完して全体として新たなガバナンスモデルを示す関係にあります。第1弾報告書で詳しく記載したご指摘の箇所についても、今後より一層検討を深める必要があるものと考えております。</p>
<p>4.2.1 アジャイル・ガバナンスの中核を担う企業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 企業によるアジャイル・ガバナンスの実践にあたって、近時注目されているISO31022及びリーガルマネジメントに関する国際的なフレームワークについて研究や導入を促すことを検討してはどうか。 本報告書では、政府ではなく企業を制御対象の中心に据えているが、民主主義国家においては、国民の主権を制限し得る政府を制御対象の中核に据えるべきではないか。 	<p>ご意見ありがとうございました。今後の施策の参考とさせていただきます。</p> <p>本報告書は、企業をガバナンスの「担い手」すなわち「実施主体」の中心と位置付けるものであり、「制御対象」の中心として位置付けているわけではありません。公権力を有する国家・政府に対する国民によるガバナンスは、民主主義国家にとって不可欠な要素であると考えられます。本報告書は、「一人一票」や「苦情申入れ」といった従来型の関わり方に限られず、SNS等における発信、シビックテックへの参加、オープンソースソフトウェアコミュニティへの貢献など、国民が様々な方法で民主統治に参加できることの重要性を指摘しています（80頁）。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 企業がガバナンスの中枢を担うとあるが、企業が不正を行うことや、虚偽のデータを出すこと等のリスク対策について検討すべきではないか。 	<p>企業による不正を防ぐための制度設計を行うことは、複雑化する Society5.0 において、極めて重要であると考えられます。本報告書では、4.2.7~4.2.10 において、そうした制度設計の具体的な提案を行っています。</p>
<p>4.2.7 ディスクロージャー制度等を通じたインセンティブ設計</p>	<ul style="list-style-type: none"> ディスクロージャー制度を活用したインセンティブの実効性を担保するためには、上場会社であれば有価証券報告書等における開示と開示した事項の信頼性を担保する第三者による監査を要求する等の具体的な制度設計の検討が今後必要となると考える。このような既存の開示制度への組み込みを適切に進めるためには、監査法人を含めディスクロージャー制度を取り巻く広範なステークホルダーを交えた深度ある議論と検討が実施される必要があると思われる。 	<p>ご意見ありがとうございました。今後の施策の参考とさせていただきます。</p>
<p>4.2.8 インセンティブを意識した企業制裁制度の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> 施策例として、売上ベースの制裁金の採用、両罰規定の要件や適用範囲の見直し、一部事業についての認証及び有罪判決によってそれが取り消される仕組み等があげられている。こうした施策例のうち、一部事業についての認証は、例えば DX 認定制度や DX 認定を前提とした DX 投資促進税制のように、企業にとってインセンティブとなる仕組みとなることを期待する。また、情報がデジタル空間上で統合的に管理されていることが重要と認識されている一方で、実態が追い付いていない点が課題となるのであれば、企業におけるデータベースの標準化等を実施するインセンティブとなる仕組みの導入も期待される。 	<p>ご意見ありがとうございました。今後の施策の参考とさせていただきます。</p>

<p>4.2.9 コンプライアンスプログラム等に関するガイドラインの必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> このような課題に適切に取り組むためには、ガバナンス上の課題のそれぞれについて有識者を交えたうえでガイドラインに取り込むべき事例等の収集を始めることが有効であると考え。さらに、その策定の過程においては、例えば各種ステークホルダーの代表者を委員とする委員会方式等を採用し、議論の透明性を確保したうえで意思決定することが望まれる。加えて、ガイドラインの対象となるアジャイル・ガバナンスを支えるプラットフォームについては、グローバルに利用可能な技術要件を含めたプラットフォームの在り方を、日本のステークホルダーが関与する形で検討されることが適当と考える。 	<p>ご意見ありがとうございました。今後、具体的な事例収集を含む、実践的なガイドラインの作成等を行っていくことを予定しています。</p>
<p>4.7.1 ガバナンス・オブ・ガバナンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 個々のガバナンスメカニズムでセットされるゴールは多様で広範囲に及ぶため、ガバナンス・オブ・ガバナンスを機能させるためには、どのような場合に何を対象にどのような調整・対応を図るのかについて、予め個々のガバナンスメカニズムが参照・準拠すべき一定の指針を示しておくことが有用であると考え。 	<p>ご指摘のような指針については、ガバナンス・オブ・ガバナンスを実施するために非常に重要であると考えられます。</p>

上記のコメントや、その他多くの方との意見交換を踏まえ、本報告書に、以下のような修正を行いました。

【Ver.2.1 における主な修正点】

1. 「ゴール」に関する記述の新設

○挿入箇所：3章冒頭1段落目と2段落目の間

本報告書の「ゴール」とは、ガバナンスの主体が目指す目的を広く含む概念である。そのため、文脈によって、「Mission」、「Vision」、「Value」、「Purpose」、「Objective」といった様々な「目的」を含み得る。

2. 「コラム8」の新設

○挿入箇所：4.1.1の末尾

【Column 8】 アジャイル・ガバナンスとアジャイル開発、PDCAとの相違

「アジャイル・ガバナンス」と混同される概念として、「アジャイル開発」と「PDCA」が挙げられる。本コラムでは、これらの概念とアジャイル・ガバナンスの相違を解説する。

(1) アジャイル開発

「アジャイル開発」とは、ソフトウェア開発手法のひとつであり、分析・設計・実装・テストを短い時間で繰り返し、実際に動くソフトウェアを作りながら、開発を通じて顧客やユーザーの意見をフィードバックしつつ進める、変化への対応を重視した開発プロセスである¹。一方、本報告書で提示する「アジャイル・ガバナンス」は、ガバナンスの方法に「アジャイル」の考え方を取り入れたものであり、絶えず変化する環境やリスク、ゴールをマルチステークホルダーによって評価し続けつつ、ルールや組織、技術を柔軟に見直してゆくプロセスを意味する。

¹ Manifesto for Agile Software Development (2001) (<https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>)

「アジャイル開発」と「アジャイル・ガバナンス」は、変化に強い柔軟なプロセス、マルチステークホルダーの関与といった点で共通する一方、開発プロセスとガバナンスのプロセスという点で対象が異なることから、想定されるサイクルの長さや、プロセスに関与する主体は異なる。たとえば、アジャイル開発において、反復期間（イテレーション）は1週間～1か月程度とされるが、アジャイル・ガバナンスにおけるリスク評価とゴール設定、ルール形成とその評価等には、状況によるものの、より長い時間を要することが一般的であろう。また、アジャイル・ガバナンスは、人権や持続可能性等の社会的価値の実現を目指すものであることから、特定のサービスに関する顧客やユーザーに限らず、政府や個人・コミュニティをはじめとする様々なステークホルダーが関与することが求められる。

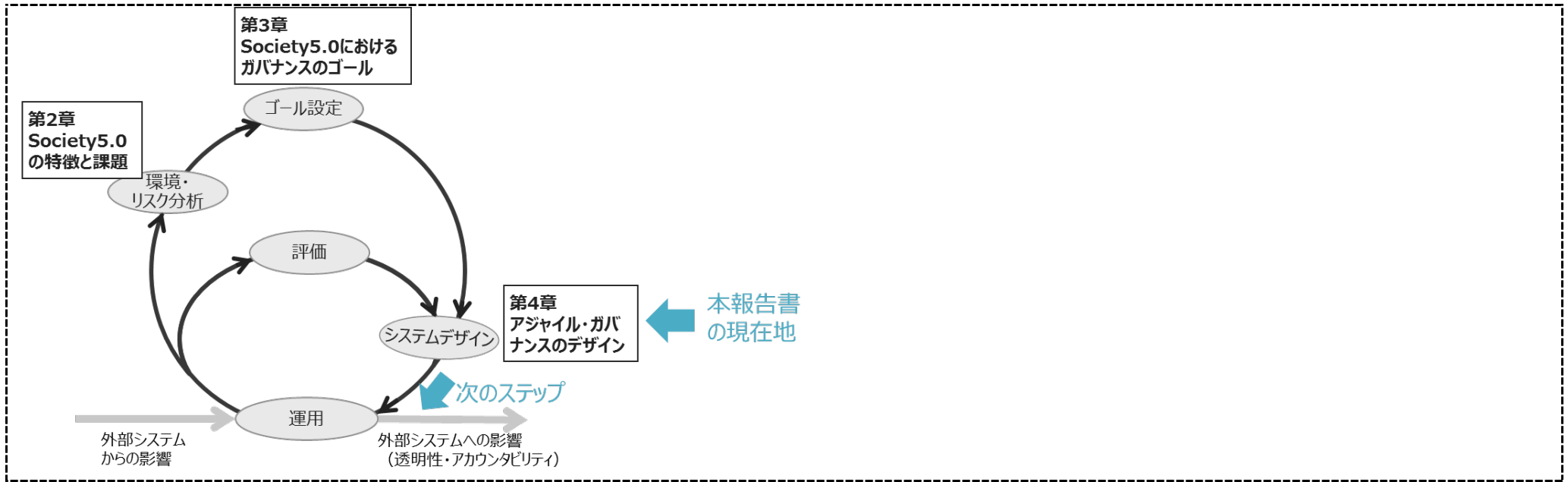
(2) PDCA

「PDCA」とは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）のサイクルを繰り返す業務改善プロセスである。これをアジャイル・ガバナンスのサイクルと比べると、Planは「システムデザイン」に、Doは「運用」に、Checkは「評価」に、Actは「改善」（システムのアップデート）に概ね相当する。このように考えると、アジャイル・ガバナンスは、ガバナンスシステムの実装にあたってPDCAの概念を内包しつつも、①“Plan”の前提となる「環境・リスク分析」や「ゴール設定」を継続的に見直すプロセスを置いていること、②システムの実装・運用にあたって、ステークホルダーへのアカウンタビリティの確保を不可欠の要素としていること等に特徴があるといえる。これは、アジャイル・ガバナンスが、社会の環境・リスクやゴールが常に変化することを前提としていること、その中で、各ステークホルダーが連携して社会全体としてゴールを達成していくことを目指すモデルであることによるものである。

3. 今後の展望に関する段落の追加

○挿入箇所：「おわりに」1段落目と2段落目の間

実は、本報告書自体も、「アジャイル・ガバナンス」の枠組に則って作成されている。すなわち、導入部分の第1章に続き、第2章で社会における「環境・リスク分析」を、第3章でガバナンスによって目指すべき「ゴール設定」を行い、その上で、第4章でそうした社会をガバナンスするためのアジャイル・ガバナンスのモデルを「システムデザイン」した。そうすると、次のステップとして必要となるのは、本モデルを社会の様々な組織やルールに実装して「運用」し、これらを「評価」「改善」し、さらには環境・リスクを継続的に「再分析」していくことであると考えられる。



4. その他の修正点

- ・ 日本語版冒頭に、英語版で挿入した「本報告書の見取り図」を挿入
- ・ 報告書（案）の（案）を全て削除
- ・ 第2章のタイトルを、「Society5.0を構成するサイバー・フィジカルシステム（CPS）の特徴と課題」から、「サイバー・フィジカルシステム（CPS）を基盤とする社会の特徴と課題」に変更。同様の記述は全て変更。
- ・ 全体的に、誤記を修正。

以上