

経済産業省

## Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会

### 第14回 議事録

<日時> 令和3年9月1日(水) 10:00~12:00

<場所> みずほリサーチ&テクノロジーズ主催 オンライン会議 (Teams)

#### ■ 出席者 (敬称略)

<委員> (◎座長、○副座長、以下50音順)

- ◎柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科 教授
- 宍戸 常寿 東京大学大学院法学政治学研究科 教授
- 伊井 哲朗 コモンズ投信株式会社 代表取締役社長 兼 最高運用責任者
- 市川 芳明 多摩大学ルール形成戦略研究所 客員教授
- 伊藤 錬 株式会社メルカリ シニアアドバイザー (グローバル戦略)  
/ ニューヨーク大学ロースクール シニアフェロー
- 稲谷 龍彦 京都大学大学院法学研究科 教授
- 岩田 太地 日本電気株式会社 デジタルインテグレーション本部 本部長
- 上野山 勝也 株式会社PKSHA Technology 代表取締役
- 馬田 隆明 東京大学産学協創推進本部 FoundX ディレクター
- 大澤 彩 法政大学法学部 教授
- 大屋 雄裕 慶應義塾大学法学部法律学科 教授
- 落合 孝文 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 パートナー弁護士
- 鬼頭 武嗣 一般社団法人Fintech協会 代表理事副会長
- 久禮 由敬 PwCあらた有限責任監査法人  
ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス  
兼 PwCあらた基礎研究所 パートナー
- 小林 慶一郎 慶應義塾大学経済学部 教授
- 齊藤 裕 独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)  
デジタルアーキテクチャ・デザインセンター長  
/ ファナック株式会社 顧問
- 坂井 豊貴 慶應義塾大学経済学部 教授
- 境野 哲 NTTコミュニケーションズ株式会社 エバンジェリスト
- 清水 真希子 大阪大学大学院法学研究科 教授
- 白坂 成功 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 教授
- 水津 太郎 東京大学大学院法学政治学研究科 教授
- 妹尾 堅一郎 特定非営利活動法人産学連携推進機構 理事長

寺本 振透 九州大学大学院法学研究院 教授  
富山 和彦 株式会社経営共創基盤 (IGPI) IGPIグループ会長  
中川 裕志 国立研究開発法人理化学研究所  
革新知能統合研究センター チームリーダー  
那須野 薫 株式会社DeepX 代表取締役CEO  
深水 大輔 長島・大野・常松法律事務所 パートナー  
福島 良典 株式会社LayerX 代表取締役CEO  
増島 雅和 森・濱田松本法律事務所 パートナー  
松尾 陽 名古屋大学大学院法学研究科 教授  
松原 豊 名古屋大学大学院情報学研究科 准教授  
村瀬 俊朗 早稲田大学商学学術院商学部 准教授  
渡部 友一郎 Airbnb Japan株式会社 法務本部長 弁護士

#### <オブザーバー>

山室 芳剛 世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター センター長

#### <経済産業省>

須賀 千鶴 商務情報政策局 情報経済課 課長  
羽深 宏樹 商務情報政策局 情報経済課 ガバナンス戦略国際調整官  
商務情報政策局 情報経済課

#### <事務局支援>

みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 (旧みずほ情報総研株式会社)

### ■ 議事次第

---

- (1) 開会・事務連絡
  - ・経済産業省挨拶 (須賀千鶴 商務情報政策局情報経済課長)
  - ・新規参加委員御挨拶
  - ・座長・副座長選任
- (2) Ver.2 報告書に対する反響について
  - ・【資料1】
- (3) 今期の検討会の進め方について
  - ・【資料2】
- (4) 今後のアクションの候補
  - ・【資料3】
- (5) 自由討議
- (6) 今後のすすめ方について

## ■ 配布資料

---

資料1：ガバナンス・イノベーション Ver.2 報告書に対する反響

資料2：第3期 新たなガバナンスモデル検討会の進め方（案）

資料3：ガバナンス・イノベーション報告書に示されたアクションプラン

参考資料1：自民党「デジタル・ニッポン・アンリミテッド2021」

参考資料2：規制改革推進会議「デジタル時代の規制・制度について」

参考資料3：規制改革推進会議「デジタル時代の刑事法の在り方」

## ■ 議事詳細

---

### (1) 開会・事務連絡

事務局から開会が宣言された後、新規参加委員から挨拶が行われた。

新規参加委員からの挨拶に続き、世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター長・山室オブザーバーから、以下のとおり挨拶が行われた。

- 経済産業省での15年間の勤務を経て、本年より日本センター長に就任した。
- アジャイル・ガバナンスという概念をどのように実体的な動きにつなげていくのかという点に最大の関心があり、日本センターとしても、このような動きを促進していきたいと考えている。

さらに、経済産業省・須賀課長から、以下のとおり挨拶が行われた。

- 本年6月まで、世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター長として、アジャイル・ガバナンスの促進に取り組んできたが、7月から経済産業省・情報経済課長を拝命した。
- アジャイル・ガバナンスは、デジタル時代の様々な課題の底流に流れる重層低音であるとともに、様々な分野で用いられる共通言語やそれらの上位の概念にもなり得る非常に幅広い概念である。今後の日本のDXの動きを加速し、国際的にも通用するものとしていくために、本検討会では丁寧な議論を行いたいと考えている。
- 本検討会の委員の皆様は、我が国のDXの知の最高レベルに位置付けられる方々である。本検討会を通じて実際の社会をどのように変革していくのか、アジャイル・ガバナンスのコンセプトを具体的にどのように実践するのか、その可能性を常に俯瞰し続ける役割を担っていただくことをご期待申し上げたい。
- アジャイル・ガバナンスは、強制執行力のないガイドラインを量産する動きにつながりかねないため、そうした動きを回避するためにも、様々な規制改革の動きや監査、コーポレートガバナンスにどのように接続するのかなどの幅広い論点について、活発にご議論いただけるとよい。

関係者挨拶に続き、本検討会の座長・副座長の選任（確認）が行われた。

- 本検討会の座長・副座長については、第3期も引き続き、柳川先生と宍戸先生にお願いさせていただきたい。（羽深国際調整官）

→ 異議なし。（全委員）

## (2) Ver.2 報告書に対する反響について

経済産業省・羽深国際調整官より、資料1を用いて、本年7月に公表されたガバナンス・イノベーション Ver.2 報告書に対する反響についての説明が行われた。

- ガバナンス・イノベーション Ver.2 報告書は、本年2月に日本語版、3月に英語版のドラフトを公表し、その後のパブリック・コメントの期間を経て、本年7月30日に日英ともに最終版を公表した。
- 本報告書の特徴として、海外からの反響が大きかったことが挙げられる。SNS等を通じて、様々な方から好意的なコメントをいただき、英語ドラフト版の公表から2週間で世界中から約1万1,000件ものアクセスを記録している。
- 国内外のメディア掲載やイベントへの登壇も積極的に実施しており、これまでに約30件もの講演の機会をいただいている。
- 関連する取組として、当省から「AI原則実践のためのガバナンス・ガイドライン Ver.1.0」が公表された。また、深水委員にご協力いただいている「アジャイル・ガバナンスを備えたAI産業プラットフォーム」という軽井沢町におけるプロジェクトも進行中である。
- さらに、Agile Nations という国際的な枠組みを昨年11月に創設しており、今後も国際的な場を通じて対外的に発信できる成果物を作成していきたいと考えている。

## (3) 今期の検討会の進め方について

羽深国際調整官より、資料2を用いて、今期の検討会の進め方についての説明が行われた。

- 本検討会は、「ガバナンス・イノベーション」報告書において提唱したとおり、アジャイル・ガバナンスモデルの社会実装を通じた Society 5.0 の実現を目標としている。
- 今期の検討会では、4つの長期ミッションにおける「① アジャイル・ガバナンスモデルの社会実装を実現するための工程の整理」に取り組みつつ、その中から「② アジャイル・ガバナンスを政府・企業・コミュニティ等に導入するためのツール（ガイドライン・標準等）の作成」に関して、着手するものを選定していくことを予定している。
- それらと並行して、「③ 各ステークホルダーによるアジャイル・ガバナンスプロジェクトとの連携（知識の共有）」や、「④ アジャイル・ガバナンスの考え方及び実践例の国内外への発信」を各方面において進めていく。
- 本検討会においては、皆様より様々な論点を示していただき、事務局にて整理した上で、個別具体的な論点については個別のオンライン会議にて議論させていただきたい。
- 具体的な工程表やツールについては、有志によるステアリングコミッティで下案を作成することを予定しているため、ご協力いただける方はぜひご連絡いただきたい。

#### (4) 今後のアクションの候補

羽深国際調整官より、資料3を用いて、今後のアクションプランについての説明が行われた。

- ガバナンス・イノベーション報告書に示されたアクションプランとして、「企業のガバナンス改革」「法規制の在り方の改革」「市場の在り方の改革」「インフラの在り方の改革」「個人・コミュニティの参加の在り方の改革」の各視点において、これまでの指摘を踏まえた対応についての検討を行う。
- 参考資料として、2021年5月に公表された自民党の「デジタル・ニッポン・アンリミテッド2021」や規制改革推進会議の「デジタル時代の規制制度について(2020年6月)」などを添付しているが、アジャイル・ガバナンスについては、本検討会以外の組織とも連携を行う段階であると考えられるため、今後どのような場と連携するべきか、という点についても、本検討会の自由討議の中でご意見をいただきたい。

#### (5) 自由討議

前項(4)までの説明を踏まえて、以下のような自由討議が行われた。

- 資料2(1)長期的なミッションの①に「工程の整理」と記載されているが、続く②・③・④との関係及び趣旨はどのようなものか。
- アジャイル・ガバナンスを実現する工程において、コーポレートガバナンスは非常に重要である。会社は目的を達成するために存在するが、強行法規を守ることを前提としつつ、そのために必要なルールを自分で選び取り守っていくという建前でコーポレートガバナンスは作られている。これがコンプライアンスの本質であり、ソフトローとして何を重視していくのか自発的に選び、それを守っていることを説明可能な状態にすることがコンプライアンスの在り方であるというのが最近の議論である。本検討会では、従来型のコンプライアンスとの違いを意識した議論を行ったほうがよい。
- 企業だけではなく、ルールメイクをする政府についても議論する必要があるのではないか。デジタル法制局のように、ルールを作るプロセスが変わらなければ、ベースとなるルールも動かない。政府によるルールメイクをどのように変革するべきか、という点も、重要な論点ではないか。
- 全体の進め方に特に異論はない。
- コーポレートガバナンスコードが予想以上に普及したのは、アジャイル・ガバナンスにも適合するソフトローであったためである。そのような意味で、ソフトローは重要である。ただし、現在重要になりつつある問題は、企業の単位を越えているため、今後、従来の企業の位置付けは低下し、株式会社は中間法人として没落していく可能性がある。

そのような今後の変化を踏まえると、これまで効果的に機能してきたコーポレートガバナンスコードにも、いずれは限界が訪れる可能性が高いため、今後を見据えて、一気にガバナンスのルールを枠組みを広げる必要がある。

- 今までのコーポレートガバナンスコードは、発生した紛争を反映することで改訂を行ってきた。この点がアジャイルであったのに対して、会社法はアジャイルではない。今後の課題として、紛争が起きた際、それを裁判所のような硬い手続きではなく、仲裁合意的に解決する仕組みを作る必要がある。変化の時代においては、事前の予測どおりに問題は起きないため、具体的な紛争からルールのヒントを得ることが重要であり、そのアジリティが勝負の鍵となる。日本は英米法とは異なり、極めて硬い実定法を採用しているため、そういった仕組み作りもアジェンダに入れてはどうか。
- 今後の実装フェーズに大変期待している。確かにコーポレートガバナンスは、実装の対象として分かりやすい。別の実装先として、サービス産業への適用も有り得るのではないか。例えばドローンを挙げると、安全性等を担保するための規制は、現在航空局によってハードローに基づいて行われている。しかし、これは明らかに実情に合っておらず、ソフトローの必要性が指摘されている。
- このような事例に対処する過程で、「グリーンウォッシュ」のような、アジャイル・ガバナンスに取り組んでいると宣伝文句を並べておきながら中身が伴わない「アジャイル・ガバナンスウォッシュ」が起きるのではないかと懸念している。そこで、何がアジャイル・ガバナンスなのかを判定するための基準や、アジャイル・ガバナンスを実装するためのガイドラインを標準化していくことが必要になると考えられる。
- ISO等を通じて国際ルールを作っていく活動も非常に重要である。現在、自身もISOの活動に携わっているため、その活動とも連携ができれば良いと考えている。
- 本検討会もついに社会実装フェーズに入るが、この検討会自体もさらにアジャイルに進められるとよい。ロードマップの作成に半年を要するというのは、スタートアップでアジャイルに開発を行っている感覚からすると、かなり長いという印象を受ける。今回も小規模なミーティングが開催されると記載されているため、まずは検討会の体制として、アジャイルにステークホルダーを巻き込める環境が作れると良いのではないかと。スケジュール上には外部ステークホルダーを巻き込んだワークショップの開催が予定されているが、それに限らず外部からのフィードバックを得る機会を増やししながら、検討会の成果物をアジャイルにアップデートしていけると良い。
- 過去2期の検討会はレポート作成が目的となっていたが、今年公開された報告書に対して海外からのフィードバックが多かったということ踏まえると、これまで以上に対外的な部分に関しても、日本政府や検討会としてのスタンスや戦略性が重要なのではないかと考えている。

- Fintech（金融）の分野において海外とコミュニケーションを取る中で、経済安全保障やデータの安全保障等などの話題も増えている。本検討会の成果を、日本の国益という観点で、どのように海外に向けて社会実装し、どのようにその果実を受け取るのかという点についても、方針を固めることが必要なのではないか。
- ソフトローを活用するという方針には賛成するが、ソフトローの弱点にも留意すべきである。無闇にガイドラインが量産されるという状況は望ましくない。アジャイル・ガバナンスの実装を促進するためには、グローバル企業も含む主要なアクターが、アジャイル・ガバナンスを実施しようとする適切なインセンティブを付与する仕組みや、企業によるアジャイル・ガバナンスの実践状況を確認・検証するための仕組みを、ハードローによって具体化すること、すなわち認証制度や制裁制度の設計についても、検討を行うべきではないか。内閣府規制改革推進会議でも、刑事法や刑事政策について、経済政策との整合性という観点から見直していく必要があると議論されている。
- 新しい法制度を設計する際には、従来の立法過程のように個別の論点にパッチワーク的に対応する形ではなく、各法律の組み合わせの上に、ソフトローがどのように形成され、全体としてどのようなアーキテクチャが成立しているのかという設計図を作るなどし、一貫した設計思想に基づいて条文を作りこむことが必要になると思われる。また、紛争解決の際にも、当事者がより柔軟かつ迅速な解決を志向できるよう、ハードローとソフトロー適切に組み合わせる必要がある。ただし、現実からの乖離を避けるために、法制度の設計に当たっては、実証実験を通して検証を繰り返すことも必要である。また、実証実験の際は、法の構造を可視化し、多くの人々が直感的に問題点を理解できるようなツールの開発が必要になるのではないか。
- EU の AI 規則案や責任法改正指令案は今後 3 年から 5 年かけて、制定・採択・施行されていく見込みであると言われている。それを踏まえると、遅くとも 3 年以内には新しい法制度の全体の俯瞰図を描く必要がある。新しい法制度を整備することにより、EU が AI や IoT に有する懸念にも応答しつつ、日本独自の道を進むことを正当化しながら、我が国独自の方法で、イノベーションを促進することができるのではないか。
- 日本でも、早く実証実験を始めてしまった方がいいのではないか。産業界では、欧米や中国を中心に CPS の導入が加速しており、EU も新しいルールとアーキテクチャをデータ基盤としてリリースする予定である。このような国際的な流れを踏まえると、日本でもガバナンスの仕組みを早く実装の段階に進めていく必要がある。内閣府では、日本のデータ基盤のルールと技術ガイドラインを策定する予定となっているため、その実用性を検証する意味で、来年にもシステムの実装を試みる必要があるのではないか。
- CPS の技術検証と社会実験を行うトライアルのような取組を始めるべきである。具体的には、政府が主導してアジャイル・ガバナンスの実装に向けた国際共同実験を企画するために、産官学が連携した取組を立ち上げて良いのではないか。テーマとしては交

通や防災、電力の需給調整サービスのような用途を想定し、CPSのプロトタイプを作成して継続的に社会実験や技術検証を行うことが想定される。その際に重要となるのは、IT技術者だけに任せるのではなく、法・倫理・心理学やロボット・機械工学・機能安全の専門家、NGOやNPO等からリソースや知見を持ち寄ることである。また、日本のデータ基盤の整理に取り組んでいる団体や会員企業との連携も必要になるのではないかと。

- このような分野では試行錯誤と継続的な検証が求められる。ただし、最初から現実空間で実証実験を行うことは危険であると考えられるため、サイバー空間上にテスト環境を作成してはどうか。サイバー空間内のデジタルツイン上に世界中の専門家や市民に参加いただき、ゲーミフィケーションのような手法を活用しながらガバナンスのメソッドを磨いていけると良いのではないかと。
- アジャイル・ガバナンスを実装する際に最終的に問題となるのは、ツールではなく組織の在り方ではないかと。アジャイル・ガバナンスの実装は、行政における政策形成、実装の過程や、さらには立法過程、企業であればコーポレートガバナンスコードに反映される。個々の項目の直し方ではなく、組織としてどのように取り組めるかがより重要であるので、それを実現するために、組織をどのように変えていくべきかを今期検討できると良いのではないかと。
- 複数分野、テーマの融合という視点も重要である。放送電波の分野では、放送と電波の担当部局がそれぞれ別に作業を行っており、総合的な政策形成がされていない面がある。グリーンとデジタルの関係も同様である。デジタルをベースにして取組を進めていくようなゴールを意識できると良いのではないかと。
- アジャイル・ガバナンスを体現するためにも、検討会の議論の過程や中間生成物、中間成果物を会期中でも公表できると良いのではないかと。
- 日本のアジャイル・ガバナンスの実装を考える上で、最も準備を要するのは人のソフトスキルではないかと。例えば今後アジャイル・ガバナンスのガイドラインが策定されたとしても、法務部門が経営者にリーガルリスクマネジメントの発想を欠いた「リスクがあります（終）」というような硬直的な法的助言を行ってしまうと、企業の対応はアジャイル・ガバナンスではないものになってしまう。コンプライ・オア・エクスプレインのような企業のリーガルリスクマネジメントに基づくリスクの意思決定が適切に実現できて初めてアジャイルでの企業経営が可能となる。しかし、現在、多くの企業では、法解釈はできてもリスクがあると指摘するところで止まってしまっているところも少なくないと聞いている。2020年5月には、ISO31022:2020（リーガルリスクマネジメント）が世界で初めて国際規格として発行されたが、これをISO31000:2018（JIS Q 31000）と同様にJIS化できたら、企業には大きい。世界に先駆けてこのJIS化によるリーガルリスクマネジメントの実装が実現されれば、リーガルリスクマネジメントというスキルを個々の法務部員や企業が獲得することが可能となり、これがアジャイル・ガバナンス

に備えるためのスキル開発の1つにつながるのではないか。

- 前回の報告書を読んだ企業の関係者からは、アジャイル・ガバナンスのモデルは企業にとってどのような具体的なメリットに結び付くのかという質問や、ゴールベース・リスクベース・プリンシプルベースといっても関係省庁や社会がハザードベースであるために踏み込んだ議論ができないなどの意見を頂いている。次のステップとしては、こういった不安や不満の声に対するフィードバックが必要ではないか。
- 企業としてアジャイル・ガバナンスやリスク管理のプロセスを順守することを高く評価するような組織づくりができれば、難しい環境に対応できるばかりではなく、日本企業に典型的な“物が言えない”企業風土も改善でき、イノベーションも促進することができるのではないか。
- ガイドラインについては、政府・企業・コミュニティ・個人のそれぞれがどのように考え方を变えて具体的なアクションに結び付けるのかという点に関するケーススタディやベストプラクティスを示すことが必要ではないか。
- 現在、企業や地方公共団体の協力を受けつつ、米国の DPA (Deferred Prosecution Agreement) のようなインセンティブ設計、英国の Ethical Business Regulation、組織の在り方では心理的安全性といった、近年注目を集めている考え方を参考にしながら、小さなコンソーシアムでアジャイル・ガバナンスを小さく始めてみるという実証研究を準備しているところである。この取組で得られたフィードバックを、本検討会にも共有できればと考えている。
- ガイドラインの中に、ケーススタディのようなものがある方と良い。特にアジャイル・ガバナンスが成功している企業の事例について、経営層における人材の有無による影響やコーポレートガバナンスコードにおける役員研修の状況等が例示されると良い。
- コンプライ・アンド・エクスプレイン等について、言いつばなし・やりつばなしのような疑わしい事例が増えてきているため、失敗事例集やその壁の乗り越え方のような事例が紹介されると、実務として理解しやすいのではないか。
- この分野ではカタカナが多い。これをどうやってカタカナを使わずに説明できるかという課題は、隠れたテーマと言えるのではないか。
- アジャイル・ガバナンスにおける二重のループサイクルの原型となった考え方を提唱している DEOS (Dependability Engineering for Open Systems) 協会においても、今後のビジョンを定めるロードマップの策定を予定しているため、本検討会とも連携できればと考えている。アーキテクチャを多様な人々と共に構築する場合には、可視化が必要不可欠である。規制も含めたガバナンスのアーキテクチャを可視化しなければならない。
- 現状の二重ループサイクルでは、目的や環境の変化が生じた場合、外側のループサイク

ルでシステムデザインをやり直す。これ自体に問題はないが、生じている変化をどのように認識するかが非常に重要であり、認識するための仕組みを用意する必要がある。変化が生じてから認識する場合もあるが、システムをデザインした人間は何が起きるとシステムに変更が強いられるかを事前に把握している場合も多いため、DEOS 協会の D-Case のようなツールを活用し、変化が生じていることをいかに早く認識するかという観点を入れ込む必要がある。

- 変化が生じた際にゼロからシステムデザインを作り直すのは容易ではないため、いかに変化に対応しやすい設計にするかが重要となる。ガバナンスにおいても、どのように設計すれば、ガバナンスの変化に対応しやすいアーキテクチャとなるのかを示す必要がある。
- システムオブシステムズの観点では、Society5.0 は相互に全く関係のないシステムがつながることでシステム全体が構成される。また、レイヤー構造を持つため、新たなシステムが後からもつながってくる。このように全体を必ずしも管理できないシステムにおいて、どうやってガバナンスを行うのか。後から異なるシステムがつながってくる際も、つながった結果の相互作用で全体が安全でなくなった場合に、初動で誰が対応するのか。仮に後からつながったシステム側が対応するのであれば、事前の設計が明らかにならなくてはならない。今までの前提が崩れる部分があるため、このようなガバナンスについても立ち入らなければならない。想定していないことが起きることを前提としながら、どのような仕組みを作るべきか考えなければならない。
- ビジネス界におけるアジャイル・ガバナンスの理解をどのように促進するかに注力する必要がある。具体的な実務の事例が重要であるため、産業界や実業界に対して概念的な理解を促進しなければならない。特に、法務部門だけではなく、経営層の理解が不可欠である。
- 公表された報告書は大きな反響があったが、分かりにくいという声のほか、一部に誤解もあった。ビジネス界では、ゴールが別の意味で使われているため、パーパスの方が良いという指摘があったり、ハードローとソフトローの関係について、いずれか一方しか許容されないといった誤解が生じていたりするため、さらに理解を促進する必要がある。産業界や実業界に向けたわかりやすいガイドブックやビジネス解説書が必要ではないか。
- 本検討会の議論は CPS のサイバー側が中心であるが、サイバーに対するフィジカルとして、ものづくりの現場の理解も重要である。その意味では、サーキュラーエコノミーの流れに対して、アジャイル・ガバナンスはどのように貢献できるのかという視点があり得る。欧州ではサーキュラーエコノミーを強く推進しているため、それに対抗するためのアジャイル・ガバナンスを考える必要がある。産学連携推進機構においても、日本生産性本部との共同企画でサーキュラーエコノミーに関する啓発を進めているが、そ

の中でも、ものづくりに関するアジャイル・ガバナンスを展開する必要があると考えている。本検討会で、その点について目を向けてもらえると良い。

- アジャイル・ガバナンスを具体化する際は、取り組みやすい領域から進めることが望ましい。テーマによっては複数の省庁が関係するため、どの領域をどの省庁の下で進めるのか、また、一つの省庁に閉じた領域で実施する場合には、どのような項目がスコープインされ、スコープアウトされるのかに着目している。
- EU の AI 規則では、天気や自動車等も含めて包括的に議論が行われているため、スコープイン・スコープアウトの結果も含めて包括的に検討すべきではないかと考えられる。場合によっては、省庁を横断して議論することも必要なのか、などの点についても検討できると良い。
- 今後、工程表を作成する過程において、アジャイル・ガバナンスの社会実装プロセス自体がアジャイル・ガバナンスでなくてはならない。そのため、工程表はウォーターフォール型であってはならず、この点についても議論を進めていくべきだと考えられる。
- スタートアップが既存市場に新規参入する過程では、参入のアンクルがよく議論される。今回のアジャイル・ガバナンスの社会実装を議論する中でも、どの参入アンクルで入ると新たなガバナンスモデルにシフトしていくのかを検討できると良いのではないかと。工程表の最初のステップとして、参入アンクルの仮説がアクターごとにマッピングされると良いと思われる。
- 例えば、現在議論されているプラットフォーム透明化法の運用に対応する政府の組織体制や人員制度の整備は、一つの参入アンクルの仮説となる。
- アジャイル・ガバナンスを実践している企業は、ピラミッド型の組織・文化の大企業ではなく、ミッション・ビジョン・バリューを掲げ、社会における存在意義を最上位概念とする若い企業に多く見られる。こうした企業は、社会における自社の存在意義をどのように実現するのかを考えてフラットな組織でガバナンスの体制を構築している。また、変革を行う大企業の中では従業員エンゲージメントを数値化して公表する等の取り組みも見られるほか、パーパスなどを設定しコーポレートカルチャーを変えることでピラミッド型の組織からの転換を図る企業も見られる。ソフトローの議論とは少し違うが、このような視点も入れられると良いのではないかと。
- スタートアップや民間企業に、武器としてのアジャイル・ガバナンスという認識を持っていただくことがまずは重要である。
- アジャイル・ガバナンスの成功例を挙げる、なければ作っていくと良いのではないかと。たとえばスタートアップの各業界団体等にヒアリングを行うことで、ガバナンスの変更に對する直近の需要が分かり、参入アンクルの検討や小さな成功例の積み重ねを得ることができるのではないかと。経験的に、20 から 30 ほど検討できれば、オーバービュー

ーが見えてくるのではないかと考えている。

- パーパスとグリーンの議論の接続は、ある意味ではアジャイル・ガバナンスにとってのウィンドウ・オブ・オポチュニティなのではないか。パーパスを達成するためであればアジャイル・ガバナンスを必須のツールとして身に着けなければならない、といった位置づけにすれば、より実装されやすくなるのではないか。グリーンも同様に、グリーンに対応するためにはルールを変える必要や、欧米のルールとのすり合わせが非常に重要となり、他のビジネスにも直結する。パーパスやグリーンといった注目されている領域と接続しながら、アジャイル・ガバナンスの存在感を高めていくことができるのではないか。
- スタートアップ業界においても、ガバナンスを変える必要性に対する認識はそこまで深まっていないように思われるため、アジャイル・ガバナンスの概念を普及させ、スタートアップ業界の関係者の認識を高めていく必要がある。
- とはいえルールを変えるためにはメリットや大義が必要である。そしてルールを変えようとするすると拒絶感を示す人も多いため、身近な例を提示することも大事だと考える。遊びのローカルルールの存在などの例を用いて、ルールやガバナンスの変更は実は日常的にも見られるものであることが伝えられると良い。
- 心理学やリーダーシップ等の観点では、象徴的な組織や人々が変わることによって、社会が変わるきっかけを示すことができる。ガバナンスの象徴的な組織として挙げられるのは省庁であり、省庁のような重要な組織が小さな部分でも変わることが重要である。例えばアジャイル・ガバナンスを実現するために、実際にどのようにルールを変えようとしているのかなどの点について、社会にメッセージを伝える必要がある。また、どのように改革を実現したのか、何に失敗してどのように改善したのか、などの情報も発信されると良い。
- 本検討会では、アジャイル・ガバナンスについて、ある程度具体的な領域やテーマを想定して議論した方が分かりやすいのではないか。
- 例えば、自動運転であれば、技術の進歩が速く、官民入り混じることによってトップダウンでもボトムアップでもスタックする状況であり、アジリティという意味では検討しても良いと考えられる。
- スマートシティであれば、定義が定まっていないまま議論が進んでいるため、本検討会のアイデアを投入することで、制度としてのスマートシティや IoT としてのスマートシティについての議論を促進するきっかけが作れる可能性がある。
- サイバーエージェントのうち、特に AI のエージェントであれば、法律的な問題のほか、トラストの問題がある。特にトラストは、アジャイル・ガバナンスを実践する上でのキーワードとなるため、トラストについても議論できると良い。

- アジャイル的な変化ができていない領域の経験を、それぞれ参考として共有したい。
- 投資事業組合契約は、1980年代後半から1990年前後にかけて策定され、投資家との疑義が起きた場合に修正するという形で柔軟に変更が加えられていった。当時の通産省主導で組織が整えられると参入しやすくなったが、その反面として組織から外れることに疑義が生じるようになってしまい、契約の修正が非常に困難になったという経緯がある。これは、アジャイルに変えていくことと組織に従うことの、コストの比較の問題があったと言える。
- 特許の審査基準は、1990年頃には非常に固定的で修正が難しく、新たな項目を審査基準に入れようとするとなん年も議論する必要があったが、最近では審査基準もアジャイルに変わるようになってきている。
- 商標の審査基準も、固定的でなかなか変わらないものであったが、ここ2、3年で知財高裁が審決をくつがえす事例も増えてきている。審査基準も今後アジャイルに変わっていくのではないかと考えられる。
- このように、身の回りの成功事例を認識することも、アジャイル・ガバナンスを体感することにつながるのではないか。
- アジャイル・ガバナンスを実践する際の企業にとっての課題は、経営と現場の間の部門や人材の存在である。コンプライアンスやガバナンスの問題に限らず経営アジェンダや目的を、経営と現場の間で、言われたことだけを実行する人材が有耶無耶になってしまうという事例が起きやすい。
- 象徴的な事例が組織改革・意識改革において重要というのは同意で、事例の中身としては経営と現場を結び付ける事例づくりも有効だと思う。また、アジャイルというのは作られたものを守るだけでなく、能動的に行動する、仕組み仕掛けをつくるという行動特性が必要。組織ガバナンスの体系としてミッション・ビジョン・バリューへの言及があったが、どのようなバリューに根差した行動様式がのぞまれているか、コンピテンシーともいわれるようなものも、象徴的事例通じて理解してもらうことも重要かと思う。
- 市場の在り方改革のアクションプランにおいて、契約・決済・身元確認・データ標準に関するインフラ構築が示されているが、最低限必要な部分も明らかになってきている。本検討会においても、そのような国内外の主要な議論を俯瞰し、どのようなものがあるべきかを提示できるとよい。
- 将来的には、経済産業省主導でガバナンス改革推進法のような法律を作るくらいの勢いが必要ではないか。アジャイル・ガバナンスを進めていく上では、人々の自発性が重要であると同時に、その人々の中の連携を確保しつつ、言いつばなしにならないように必要であれば規制改革を政府に対して提案していくなど、全体に対しての責任が伴わ

なければならない。特にパブリックセクターを含めて地方公共団体がマインドを変えていく際に、行政改革における時限法のようなアジャイルな法があっても良いのではないかと考えている。実際に法律を作るかどうかは別としても、そのような勢いで議論を進めていく必要があるのではないか。

- アジャイル・ガバナンスに関する実装を具体的に進めていくべきだという議論に賛成する。会社を選定するアプローチのほか、領域分野ごとに強く働きかけるアプローチも有り得る。いずれにしても重要なのは、何よりも企業が自発的に行動することを前提としつつ、それをしっかりサポートする政府の動きと、企業を監視するコミュニティが通貫した形で実証を進める必要があるということである。本検討会では第1期にコミュニティがクローズアップされ、第2期では見えにくくなっていたが、実装する段階にあたっては再度コミュニティについてしっかりと検討することが重要ではないか。
- 本検討会自体がアジャイルである必要があるという意見にも賛成する。例えば、異なる観点から同じテーマに関心を持つ委員間で議論する機会を作り、そこから出てきた知見を全体に反映するような仕組みがあっても良いのではないか。
- 自動車・航空機・ロケット等の組込みのセキュリティに携わっており、リスクマネジメントを重視している。どのようにリスクマネジメントを行うべきか、という点のほか、企業の目的に対してどのようにリスクを分析・評価・記録するのが重要だと考えている。アジャイル・ガバナンスによって変化に対する柔軟性と追従性が良くなる一方で、頻繁に変えられると現場のエンジニアや一般の方は追従することに精一杯となり、幸福の追求といった本来の目的から離れてしまうおそれがある。アジャイル・ガバナンスは、あくまで人々の幸福を追求するための手段でなければならないと認識している。
- 個人・企業・国のリスクマネジメントに関して、現在イメージしやすいのは新型コロナウイルス感染症への対応だと思われる。個人・企業それぞれが対応を行っており、近年稀に見る大きな事例であると理解している。効果的に対応できた企業の活動や、アジャイル・ガバナンスを活用した国々に対する検証によって事例が集められると良いのではないか。これは個人や企業にとって身近な事例である上に、リスクマネジメントとアジャイル・ガバナンスの関係性について議論する良い題材になるとと思われる。
- 産業振興のためにアジャイル・ガバナンスを適用しようとする中で、情報経済課ではドローンやスマートシティについて検討していると認識しているが、他にも検討している事例があるのではないか。どのような活動がなされているのか、その活動に対してこの検討会がどのような立ち位置にあるのか、全体図を提示あるいは議論できると良い。
- アジャイル・ガバナンスのシステムは、結果に対するモニタリングを強化することと必然的に結びついており、アジャイル・ガバナンスにおいては、社会で何が起きたのか、それが人々にどのような影響を与えたのかを厳密にモニタリングする必要がある。そ

の中には、個人情報やプライバシーに関するものも含まれることが予測され、それらを利用する許可をどのような形で得るかという点が問題になる。我が国ではこれまで基本的には、利用目的を具体的に示した上で同意を得る方法が中心であったが、アジャイル・ガバナンスでは、利用目的や利用の在り方を変えることが概念内に含まれている。つまり、得られたデータの使い方を変えるかもしれないが、それでも良いという理解を得る必要がでてくる。その前提として、それでも問題は起きず、ガバナンスが成立していることが必要となる。言い換えれば、社会から、アジャイル・ガバナンスの仕組みだけではなく、その仕組みが正常に動作していること及び異常動作しないことに対する理解を得なければならないと考えられる。これはAIに関するトラストの問題に似ており、トラストの確立手法についてはAI倫理関係でも議論されている。最近では、JST（科学技術振興機構）の様々なプロジェクトでもトラストについて扱われているので、これらも確認できると良いのではないかと考える。

- 資料3に記載されたアクションプランには共感するところが多い。
- 消費者法においても、自主規制やソフトローを中心としたルール形成はトレンドである。特にデジタルプラットフォーム等に関しては、法改正を重ねても技術に追いつかない状況である。また、自主規制を作る際は、業界別のルールベースではなく、事業者・業種・機能別等のどのユニットで規制するのかが大きな問題になると考えられる。加えて消費者についても、デジタルプラットフォーム上で消費者と言えるのか分からない状態となっており、事業者対消費者という関係では説明できない取引関係が多数存在している。従来であれば、主体は事業者と消費者の二項対立的に議論されてきたが、そのような次元では議論できない状況になっていると考えている。
- 自主規制を作る際に、アクションプランでは官民共同と記載されているが、ここをしっかりと検討すべきではないか。ガイドラインやソフトローばかりになることを避けることが重要であり、官と業界団体だけではなく、間にある第三者委員会等を活用する必要がある。
- 紛争解決制度について、強い関心を持っている。消費者法の分野では、事業者対消費者の場合、裁判外の紛争解決が中心となっている。地方公共団体の消費者生活センターへの相談や都道府県の紛争解決委員会といったものが、現に存在することを前提とした場合に、迅速な紛争解決制度を対消費者としてどのように作っていくのかが問題となる。他方で、既に民間ベースでも、PL業界では紛争解決手段が存在しており、ADR的な制度との関係で、事業者がどういった形で紛争解決手段を提供していくかについても課題になると考えられる。
- 消費者とのコミュニケーションのあり方についても非常に重要ではないかと考えている。個人と事業者、両者のコミュニケーションが、より求められるのではないかと考える。

- アジャイル・ガバナンスの考え方においては、幸福や自由といった終局目標があり、それに至るための基本的価値や経済成長といった中核的価値が認められるとされている。そして、中核的価値の実現と密接に関わるものとして、基盤的制度を整えることが挙げられている。本検討会で提案されているアジャイル・ガバナンスの考え方が、以上の点を踏まえていることも重要であると考えられる。
- 第2期の報告書では、基盤的制度として、参加型熟議民主主義、CPS インフラ、公共サービスシステムの3つが挙げられていたものの、基盤的制度の検討に充てられた割合は、あまり多くなかった。他方、参考資料2で挙げられた規制改革推進会議「デジタル時代の規制制度について」では、基盤的制度に相当する制度の検討についても重きが置かれていた印象がある。
- 第3期は、アジャイル・ガバナンスモデルの社会実装について検討を行うこととなっている。具体的には、それぞれのテーマを念頭に置いて、第2期報告書の第4章でされているような検討を行うことが予定されているようである。もっとも、そのことに加えて、基盤的制度について改めて検討を行い、基盤的制度に属する諸制度をどのような形で整えていくのかについて基本的な方針等を示すことも、考えられるのではないかと。
- 重要なポイントを2点にまとめたい。スピード感が重要であるが、現状ではウォーターフォール型の工程表になっている。今期は、報告書という形でなくとも、まとまったところから少しずつレポートを出していく等のやり方が考えられる。
- 啓蒙活動が非常に重要だという指摘があった。これは実装の一つとして進めていかなければならない。ただし、啓蒙しようとする具体的な例が必要であるため、象徴的な具体例が出せることが重要である。その際、象徴的な例には時間軸が違う話があり得るのではないかと考えられる。すぐに作成に取り組めるガイドラインがある一方で、本質的な大きな変化を伴う企業の在り方や法律制度の作り方そのものに関するチャレンジが我々の議論の中では大きなウェイトを占めていたことも事実である。これには立法論の在り方や規制改革が含まれるほか、産業を横断する事項やバーチャル空間を含めると、現在の法制度にかなりチャレンジする取り組みも必要になる。こういった取り組みはすぐに結果が出ないものであるが、できるところのみに取り組むという姿勢だとガイドラインだらけになってしまう。そのため、長期間が必要だが本質的に重要な取り組みについてどれだけ実装できるかがポイントであり、そういった点が見えてくると、海外とも本質を捉えた議論ができるようになる。すぐにできる部分と、長期的な取り組みの両輪を、バランスを取って進めていくことが重要である。

#### <須賀課長>

- 経済産業省の所掌外の論点には触れないのかという指摘があったが、すべての論点について何らかの検討を行うべきだと考えている。

- また、本検討会での検討事項に関係のある有識者は積極的に招待して一緒に議論していきたい。ガバナンス改革推進法の提案があったが、そのような法案を実現する場合に何を盛り込むべきかを本検討会で議論しているということを、常に念頭に置きながら進めていきたい。最終的に法律にすべきだという結論に至れば、臆せず踏み出していきたいと考えている。
- Slack 等においてテーマごとにチャンネルを立ち上げ、会話にご参加いただきながら議論が進み次第メールで共有するといったコミュニケーションの方法についても、柔軟に検討していきたい。

#### <羽深国際調整官>

- 本日頂いたアイデアについては全て検討を行っていきたいと考えている。今後の官民を巻き込んだ体制作りから改めて事務局で検討していきたい。

#### (5) 今後のすすめ方について

最後に、羽深国際調整官から、次回以降の本検討会の進め方について、以下のような連絡が行われた。

- 次回の検討会については、11月の開催を予定しており、追って日程調整を行う。

以上

## ■ チャット欄記述意見

---

- 日系企業の多くは海外で事業を展開し外国企業のサプライチェーンにつながっていますので「アジャイル・ガバナンス」もグローバルに実行する必要がありますね。
- 【参考情報】私が参加する RRI（ロボット革命・産業 IoT イニシアティブ協議会）での議論では、脱炭素・資源循環社会に向けてグローバルサプライチェーン上の企業間で情報を共有するためにも、外国の企業や政府と安全に（秘匿性を守りながら）データを共有できる信頼性の高いデータ管理基盤（ルールと技術）が必要だ、という声が挙がっています。
- 「アジャイル・ガバナンス」のような新しい仕組みを産業界に早く広めるためには、標準（業界標準／国際標準）、認証制度、法的規制（標準対応の義務付けなど）を組み合わせることで有効ではないかと思います。
- 「アジャイル・ガバナンス」が必要となるユースケースを具体化する取り組みも大切ですね。先ほど他の委員からもコメントがあったように「サーキュラーエコノミー」や「カーボンニュートラル」といったテーマは、日本企業の多くにも必要性や緊急性が理解されやすいと思います。気候変動に伴う気象災害に備える「防災/減災」や、無人自動運転化が進む「交通（MaaS）」、再エネ導入推進のための「エネルギー需給制御」といったテーマも一般市民から指示を得やすいと思います。
- 先ほど他の委員からもコメントがあったように、ガバナンスするための人材の育成（リテラシー向上）も重要と思います。企業・政府・自治体などの人を対象にした、サイバーフィジカルシステムのガバナンスに関する教育研修の場（オンデマンドビデオ講座＋理解度チェックテストなど？）を企画してみても良いかもしれません。
- 「スマートシティ」の分野では、街中に AI 搭載の防犯カメラがあふれる「監視社会」における個人の権利の保護（警察当局の不当な介入の抑止）といったテーマも、アジャイル・ガバナンスのテーマになり得るかもしれませんね。
- ユースケースの1つとして、パンデミック対策を目的にした「感染経路追跡アプリ」「陰性証明書」「ワクチンパスポート」「医療情報（基礎疾患有無等）の共有」といった、医療ヘルスケア情報の公的活用における公共の福祉と個人の権利保護のバランスといったテーマも、身近なテーマとして世界中の多くの人たちが議論に参加できそうな気がします。
- もし政府や自治体などの役所が動きづらいうであれば、欧州の「Gaia-X AISBL」のように非営利の半官半民の法人をつくって、データガバナンスやアジャイル・ガバナンスのルールと技術アーキテクチャの設計と導入を進める、という選択肢も、検討してみる価値があるかもしれませんね。
- スマートシティでは、地理的に囲われた領域ではなく、情動的及び制度的に囲われた領域という概念で CPS 的に考えなければいけないように思っています。たとえば、ス

マートシティの内部と外部のインタフェース、スマートシティ間のインタフェースという仕掛けが必要だと思っており、そこにアジャイル・ガバナンスのアイデアが有効になる可能性がありそうだと思っています。

- アジャイルなガバナンスが実効性を持つためには、システム内外の構成員あるいは組織体間でのトラストが成立することが大切ではないかと考えています。トラストが成立していると、実質的なコミュニケーションができるようになり、system of system がアジャイルに動くのではないのでしょうか。組織間のトラスト関係事態がアジャイルにガバナンスされるかという論点もあるように感じております。
- ここに集まっている「専門家」だけでなく、普通の市民にも広く参加してもらい、自発的に多様で建設的な議論をしてもらえるような仕組み（例：バルセロナ市の Decidim 等）をサイバー空間（Web）上につくって、アジャイル・ガバナンスに関する世界中の市民どうしの議論を試みるのも面白いと思います。
- 大屋先生のおっしゃるモニタリングは重要な論点であると同時に、人間だけで行うとエビデンスとして弱そうです。つまり、モニタリング機能に AI 技術がどのようにコミットできるも、カタツムリ図を効率化する点で重要になるかもしれないなあと考えております。
- 国内外の幅広い分野の人たちにアジャイル・ガバナンスに関する議論・実証実験・社会実装に参加してもらうためには、経産省だけでなく他の省庁も参加する分野横断の国際的な推進組織があったほうがよいかもしれませんね。（境野委員）
- 最適なガバナンスのあり方は、国や地域、民族、宗教などによって異なる可能性もありますので、世界中のさまざまな価値観を持つ人に議論に参加しトライアルをやってみたいですね。
- 日本は、欧州・アジア各国・米国・豪州などと比較的良好な関係にあるので、国際共同プロジェクトをやりやすいポジションにいると思います。日本社会がデジタル化で遅れていることを逆手にとって、国内外の新しいルールや技術の「実験場」を日本のどこかに作ってみるのもよいのではないのでしょうか。
- サイバー空間/リアル空間の実験フィールドで、アジャイル・ガバナンスの国際ハッカソンをやって、誰（どの団体/企業）がいちばん適切にガバナンスを行うことができたかを投票で決定する「国際アジャイルガバナンス・コンテスト」をやってみたら面白そうですね。

以上