



RT

Round-table talk

新春座談会 ▶ アジャイル・ガバナンスを深める

アジャイル・ガバナンスと ソーシャル・イノベーション

【ゲストスピーカー】

台湾デジタル担当大臣

オードリー・タン (唐鳳)

【聞き手 (順不同)】

【司会】

経済産業省商務情報政策局情報経済課
ガバナンス戦略国際調整官／
日本・ニューヨーク州弁護士

羽深宏樹 Hiroki Habuka

東京大学大学院法学政治学研究科教授

宍戸常寿 George Shishido

京都大学大学院法学研究科教授

稲谷龍彦 Tatsuhiko Inatani

はじめに

羽深 タン大臣、本日は本座談会にご参加下さり誠

にありがとうございます。タン大臣がご執筆された
たくさんの本や記事、資料を拝読しており、オンラ
インでお目にかかることができ大変嬉しく思いま
す。

本日は二人の専門家、宍戸教授と稲谷教授をお招きしております。

宍戸 宍戸常寿と申します。東京大学で、憲法や情報法の研究をしております。本日は、お話をお伺いできる機会をいただき、大変光栄に思います。よろしくお願ひいたします。

稲谷 稲谷龍彦と申します。京都大学法学部で教授をしております。「Society5.0」の実現に向けた近未来のガバナンス・システムについて研究しており、経済産業省が公表したガバナンス・イノベーション報告書^{1,2}の作成にもお二人の先生方とともに携わりました。私もまた、こうしたトピックについてお話をお伺いできることを大変光栄に思います。

タン こちらこそ光栄です。よろしくお願ひいたします。

議論の導入

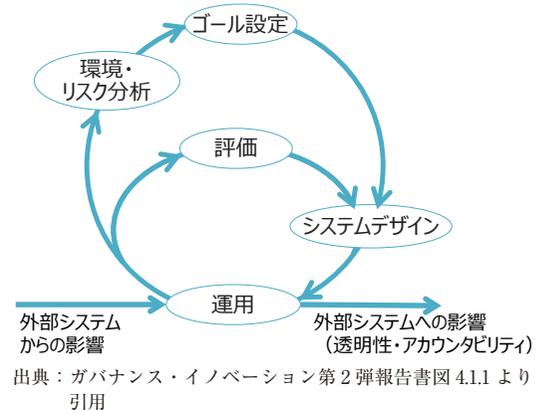
羽深 本日は、デジタル時代のガバナンスについて、議論させていただきたいと思ひます。日本では「Society5.0」を「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムによって、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会」と定義しています。「Society 5.0」を追求する中で、イノベーションを社会に実装していくためには、単に技術開発を行うだけではなく、そのような技術が人々をより幸福にするものとして、社会に受容される必要があることが分かりました。これを達成することこそが、「ガバナンス」の役割です。私たちは、「ガバナンス」を「生じるリスクをステークホルダーにとって受容可能な水準で管理しつつ、そこからもたらされる正のインパクトを最大化することを目的とする、ステークホルダーによる技術的、組織的、及び社会的システムの設計及び運用」と定義しました。このように、「ガバナンス」とは、法規制によるガバナンスやコーポレートガバナンス、民主主義や市場のシステム、さらにはガバナンスに用いる技術など、イノベーションが与える正のインパクトを最大化するためのあらゆる制度や仕組みを含むものと広く捉えています。

従来のガバナンスでは、政府がルールの確立・施行において中心的な役割を担い、企業や市民は、そ

れらのルールや施行プロセスに従ってきました。このような垂直的モデルは、社会が比較的シンプルで予測可能であり、政府のような単一の主体が適切なルールを規定するという仮定に基づいています。しかしながら、デジタル技術に基づく社会は、きわめて変化が速く、複雑で、不確実です。そうした社会では、政府が、社会の変化のスピードについていくことは困難です。そのため、政府だけでなく、企業、個人、コミュニティなど、さまざまなステークホルダー間の水平的な関係を重視した分散型ガバナンス・モデルが必要になると考えられます。

私たちが「アジャイル・ガバナンス」の枠組みを提案しているのは、こうした理由によります。その枠組みは、二つの主要な柱からなります。第一の柱は「アジャイル・ガバナンスのサイクル」で、第二の柱は「マルチステークホルダー・アプローチ」です。この順に説明します。

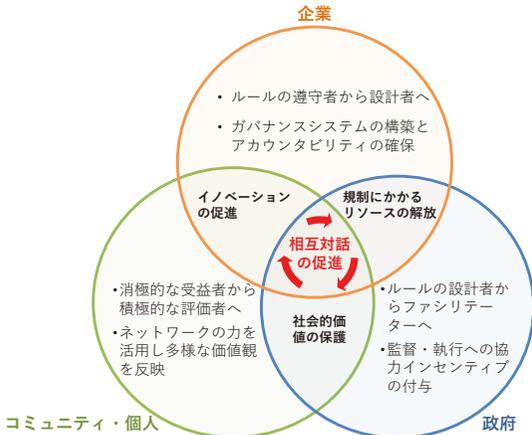
【図1】アジャイル・ガバナンスのサイクル



第一の「アジャイル・ガバナンスのサイクル」は、【図1】の通り、二重のサイクルで構成されています。内側の小さいほうのサイクルは、いわゆるPDCA、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）のサイクルです。PDCAは、ビジネス管理でしばしば利用されます。しかし、ガバナンスの目標を達成するためには、PDCAサイクルを回すだけでは不十分です。デジタル社会では、環境、リスク、ゴールまでもが絶えず変化しているからです。そこで、外側のより大きなサイクル、つまり「システムデザイン」の前提として、継続的に「環境・リスク分析」、「ゴール設定」を行うサイクルを回すことが必要になります。また、この後に述べる

マルチステークホルダー・モデルを実現するためには、十分な「透明性・アカウンタビリティ」が重要となるでしょう。これは【図1】の右下部分に該当します。

【図2】マルチステークホルダー・アプローチ



出典：ガバナンス・イノベーション第1弾報告書 図6より引用

第二の柱は、「マルチステークホルダー・アプローチ」です。新たなガバナンス・モデルは、単一の政府が全体に適用するルールを定めるのではなく、各ステークホルダーが協調して、ルールの策定および問題の解決に当たる必要があります。【図2】は「Society5.0」における各ステークホルダーの役割の変化を示したものです。「政府」は、ルールやシステムの唯一の提供者ではなく、マルチステークホルダーによるルール設計のファシリテーター、そして、基礎的なインフラや標準の提供者としての役割を果たすこととなります。それに対し「企業」は、定められたルールを遵守する受動的な存在ではなく、自主ルールの提供やデジタルアーキテクチャーの設計を通じて、積極的にルールを設計していく主体となります。それに加え、「コミュニティ・個人」は、十分な情報を持たない脆弱な存在ではなくなる可能性があります。ガバナンスの参加者として、社会または政府に向けて、自らの価値観や評価を積極的に発信できる主体となるのです。

その上で、アジャイル・ガバナンス・モデルでは、「各ステークホルダーによる複数のガバナンスメカニズムをどのように組み合わせるかを達成するか」というガバナンス全体の見取り図（ガバナンス・アーキテクチャ）を設計していく「ガバナンス・オブ・ガバナンス」が求められています。

タン大臣の書籍や記事、またプレゼンテーションを拝見いたしますと、このような考えとタン大臣のアプローチには多くの共通点があることに気づきました。たとえば、私たちはともに、マルチステークホルダー・アプローチやガバナンスのアジャイルなアップデートの重要性を強調するとともに、透明性やアカウンタビリティを重視しています。また、台湾では、すでに最先端のプラットフォームを採用して、マルチステークホルダー・アプローチやガバナンスメカニズムのアジャイルなアップデートを行っていると同様です。

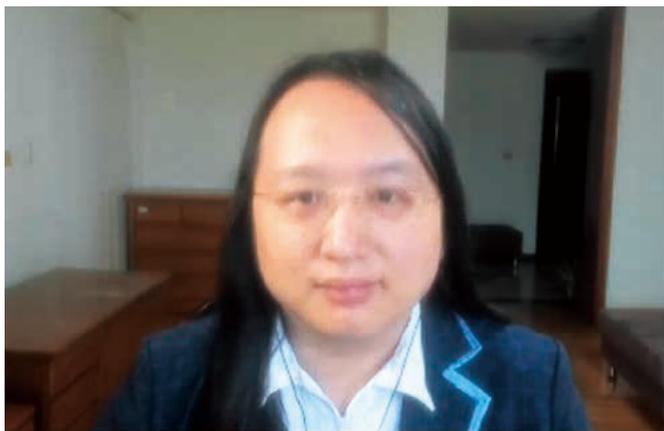
—Q1— 「陰と陽」をなすアジャイル・ガバナンスとマルチステークホルダー・アプローチ

羽深 以上の説明をもとにタン大臣への最初の質問をさせていただきます。まず、日本のアジャイル・ガバナンス・モデルについて、タン大臣のご意見をお伺いしたいと思います。同意いただける点、同意いただけない点がありましたらその理由とともにお聞かせください。

タン 素晴らしい整理だと思います。最初にサイクルの繰り返しについてお話されましたが、これはいわば、アジャイル・アプローチの「時間的」な側面を重視した進め方ですね。次にマルチステークホルダーの協働、先ほどのご説明では「ガバナンス・オブ・ガバナンス」と表現されていましたが、「協働型ガバナンス (collaborative governance)」というほうがより広く用いられている表現です。でも、本質的には同じことを言っているのだと思います。「アジャイルな共同ガバナンス (agile co-governance)」ではなく「アジャイル・ガバナンス」と呼んでいることから、おそらく日本では、時間的側面を重視し

1 経済産業省「GOVERNANCE INNOVATION: Society5.0 の実現に向けた法とアーキテクチャーのデザイン」〈<https://www.meti.go.jp/pre/ss/2020/07/20200713001/20200713001-1.pdf>〉。

2 経済産業省「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」〈https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/governance_model_kento/20210730_report.html〉。



オードリー・タン（唐鳳）氏

台湾デジタル担当大臣。シリコンバレーでソフトウェア会社を起業した経験を持ち、史上最年少の若さで蔡英文政権に入閣。2016年に参加型プラットフォーム「Join」を開設し、市民が政府に直接的に政策を提案できるシステムを開発。2019年にはアメリカの専門誌『フォーリン・ポリシー』のグローバル思想家100人に選出。著書に『オードリー・タン デジタルとAIの未来を語る』（プレジデント社、2020）等。



たいのだと推測します。

それに対して、台湾では、時間面では、すでにかなりアジャイルになっていますので、現在は、マルチステークホルダーの側面を拡充したいと考えています。だから、私は、大抵の場合「協働型ガバナンス」や「共同ガバナンス (co-governance)」という言葉を用います。いずれにせよ、アジャイル・ガバナンスとマルチステークホルダー・アプローチの二つは、相互に分かち難い「陰と陽」のようなものだと思うのです。実際のところ、一方を实践せず、もう一方を行うことはできません。というのも、自分の組織内でサイクルを回しているだけだったら、普通のPDCAサイクルと変わらないからです。自組織内で立てたゴールについて外部の複数のステークホルダーにチェックしてもらい、バランスを取るようになれば、イノベーションも何も生まれやすいわけです。そこで、外部のステークホルダーと話し合いたいと考え、そうしたステークホルダーはすべて、4年ごとの選挙サイクル（編集部注：台湾の総統選挙は4年に一度開催される）や1年単位の予算サイクルよりも、速い速度で動いています。

だから、マルチステークホルダーによる協働型ガバナンスを望むのであれば、必然的に、もっとアジャイルになる必要があるのです。ですから、これ

ら二つの側面は、実際には、一つの同じものだと私は思うのです。一方を实践し始めたら、おそらくもう一方も实践することになるでしょう。ただ、プレゼンテーションを行うときにどちらを重視するか——発音に例えれば、どの母音を強調するか——といった違いがあるだけです。私たちが台湾で進めている、いわゆる協働型ガバナンスと全く同じものだと思います。

羽深 アジャイル・ガバナンスとマルチステークホルダー・アプローチの二つがそれぞれ単独では成り立たないとおっしゃいましたが、私も全く同じ意見です。二つ同時に機能しなければならないわけですが、問題は、実際には、どうすればそれができるのかという点です。台湾では優れた事例がたくさん見受けられますが、残念ながら、日本では、実践例

がそれほど多くはありません。

矢戸 日本は、規制を見直すスピードが、台湾に比べて遥かに遅いのです。

タン そのようです。

矢戸 そのため、ガバナンス・インベション報告書では、PDCAサイクルの加速について強調しています。

タン 私が本当に重要な問題だと思うのは、その観点です。台湾も、日本と同じドイツに影響を受けた大陸法系を採用しているのですから、理論上は、日本も台湾も同様に、憲法の下で各セクターごとの法規制による運用が行われているはずですが。

しかし実際には、台湾では法律そのものよりも、遥かに多くの規則や解釈を用いています。法文においては、「この部分については規則によって定める」と規定している例が少なくありません。その上で、台湾では規則を協働して創りますので、人々は、「国会は、基本的かつ抽象的な法律の文言の下で、規制のサンドボックスやそれに類する多様なswarm（集団）参加型のアプローチを用意してくれている」と考えており、初めからそういう理解に立って国家に提言を行うのです。

以上のことにより私たちは幸いにも、大陸法系の法システムでありながら、より短いサイクルのイノ

バージョンを生むことができます。そこでは、基本的なプライバシーや人権は、法律という基盤的なレイヤーで担保されており、これらが侵害されることはないと安心して構えていられます。その上で、詳細については法解釈のレイヤーで調整が行われることが増えていきます。これはさながら、イーサリアム（編集部注：スマートコントラクト機能や分散型アプリケーションを構築するためのプラットフォーム）のレイヤー1（編集部注：イーサリアムの基盤）とレイヤー2の関係と同じようなものです。レイヤー2では迅速なサイクルを実行できるのですが、その安全性は、基盤となるレイヤー1のプロトコルによって守られるわけです。

矢野 とても興味深いお話です。

—Q2— 長期的な視点に立つことで世代を超えた合意に至る

羽深 それでは、ここからは、ガバナンスの各プロセスについて質問させていただきます。まずは、ガバナンスのゴール設定についてです。アジャイル・ガバナンスのサイクルを実施する第一ステップとして「ガバナンスによってどのような価値を実現したいか」を設定する必要があります。現在では、経済成長だけでなく、人権、サステナビリティ、インクルージョンなど、達成すべきゴールはさまざまです。さらに、これらのゴールに関係しているステークホルダーも非常に数多く、存在が可視化しづらくなっており、特定が困難な場合があります。またステークホルダー同士の利益が互いに対立し、すべてのステークホルダーが合意に達することが困難な場合もあります。政府や企業、コミュニティや個人は、ガバナンスのゴールを、どのように設定し、どのようにバランスを取れば良いのでしょうか。

タン サステナビリティが全体を覆う価値だとするならば、その価値は将来世代のためのものであり、大多数のステークホルダーはまだこの世に生まれていないことに思い至らなければなりません。今何をすべきかを、未来を生きる人々、たとえば今から7世代も先の人々（編集部注：サステナビリティと民主



羽深 宏樹 氏

主義をめぐる議論の際に、アメリカのある先住民が seven generations の先の子孫のことを考えて意思決定をするという例が挙げられる）まで含めて、皆で相談をすることなど不可能です。では、その代わりとなる「十分良い (good enough)」案とは何かを考えると、私たちが「十分良い」先祖となることです。「十分良い」先祖とは、私に言わせれば、将来世代の可能性を閉ざさないことです。地球を破壊してしまった場合、それはもはや悪い先祖ですらありません——そうになったら、もう将来世代などないわけですから。しかし、すべてを過剰に設計し尽くしてしまう先祖も、完璧な先祖とはいえません。来る世代がイノベーションを行う余地をなくしてしまうからです。協働型デザインの考え方は、基本的には、次世代が私たちの世代よりもっと自由を謳歌できる、つまり欠乏、恐れ、国家間の紛争などからも自由になることを願うものです。したがって、私たちが意思決定を行う際には、現世代の繁栄を追求しつつ——それが人間の自然な姿ですから——、同時に、常に将来世代の人間の創造の可能性という利益とのバランスを考慮すべきなのです。現実には、大半の人々にとっては、より長期的な展望で考えるほうが「十分良い」コンセンサスを形成しやすいと思います。

次の四半期のことだけを考えるならば、当然ながら、企業の利益と環境の利益とは対立することになるでしょう。しかし、30年や50年という期間で考えると、興味深いことに、大半の企業の利益と環境の利益とは一致するのです。というのも、あと20



穴戸 常寿 氏



年のうちに環境が破壊されてしまったら、ビジネスどころではないですから。つまり、ガバナンス・システムが、その構成員やステークホルダーに対して、より長期的な展望に立って考えるように仕向けられ、それだけ「十分良い」価値のコンセンサスに至る可能性も、「十分良い」先祖になれる可能性も高まるのです。

ここで政府が目指すべきゴールは、人々がより長期的な展望に立って、社会のために行動するための公共インフラの促進を自らのみで行うことではありません。政府はむしろ、そのようなインフラの実現に向けて社会または経済セクターで努力している方がいれば、誰とでも協力して、人々が自然に長期的展望に向けて話し合うような、そんな公共インフラの協働型デザインを目指すべきだと考えます。

非常にシンプルな考えですが、私たちが用いる言葉はこのことを伝えるには抽象的過ぎるので、詳細にお話ししました。

羽深 タン大臣のお考えは、現時点における利益をただ二項対立的に議論する代わりに、時間軸という次元を導入することで複数のステークホルダーの利害対立を解消するということだと理解しました。人々の意見を調和させる上で非常に素晴らしいアイデアだと思います。

タン その通りです。日本のアジャイル・ガバナンスの二つのサイクルの大きさの比を見ると、PDCA、対立解消やアカウントビリティなどを表す内側のサイクルの時間軸は、新たなゴール設定を表す外側のサイクルの時間軸の半分程度になってい

るように見えます。しかし、私の考えでは、この内側のサイクルはもっと速く回転でき、外側のサイクルは、それよりずっと長い時間となると思われるのです。つまり、PDCAは、ほとんど毎日あるいは毎時間行われ、オープンAPIを用いる場合は秒単位とさえなるはずですが、「ゴール設定」を伴う外側のサイクルは、世代を超えた思考のステップを踏む必要があります。私たちの時代の「環境・リスク分析」は、当然ながら現世代の間に行うことができますが、「ゴール設定」は、実際のところ遥かに長い時間がかかると思うのです。で

すから、法律や制度の「システムデザイン」には、私たちの世代の間に実現できるパズルのピースだけを組み入れておいて、決着がつかない課題はわざと未解決のまま残しておくのです。

稲谷 とても興味深いお考えです。ただ、難しいのは、日本ではご案内の通り高齢化が非常に進んでいて、高齢者と若者との間にある種の分断が生じています。しかも、高齢者のほうが若者よりも人口が多いのです。ですから、タン大臣がおっしゃったような将来に軸を置いた考え方を高齢者に持ってもらい、公共の利益に沿った考えを引き出したり、生産的な考え方をしたりしてもらうのは、日本では非常に難しいのではないかと考えています。

タン 確かにそうですね。台湾も高齢化社会になりつつあるので、よく理解できます。

稲谷 私たちのこうした状況に関して、どういったお考え、あるいは解決策をお持ちですか。

タン 申し上げたいのは、台湾の高齢者の大半は、定年を迎えた後もなお、民主主義に積極的に貢献したいと考えているということです。つまり、高齢者の投票率、特に国民投票（編集部注：公民投票。台湾では、国家に関する一定の課題について有権者による投票を実施する）の投票率は非常に高いのです。また、市民が提案できる公共政策プラットフォーム「Join」(<https://join.gov.tw>)に占める参加年齢層としては、16～17歳に次ぐ層です。高齢化が進む台湾では、高齢者は長い時間を労働に割かない分、相談役的な立場や地域コミュニティのまとめ役として活動されています。そのため、高齢者には、哲学的

な思索を行い、基本的価値とは何かなどについて考えるための自由な時間が若い人より遥かにたくさんあるのです。そこで我々への問いとなるのは「そうした高齢者の知恵を、日々の民主主義的な意思決定の実践にどのようにして活かせば良いか」という点です。高齢者が、自分たちは取り残されている、デジタルギャップを埋めて追いつかなければならない、などと感じてしまうと、反発的、後ろ向きな気分になり、必要以上に保守的な価値観に陥ってしまいます。

4年おきにある選択肢の限られた選挙の機会のように、高齢者が自分たちの考えを表明できる機会を限定してしまうと、当然ながら、高齢者の考えは最も保守的な方向で凝り固まってしまうでしょう。保守的な文化や保守的な気質が悪いと言っているわけではありません。保守には、実際は良い面が多くあります。しかし、ここで重要なのは新たな将来の可能性を受け入れることです。それを最も簡単に実現する方法は、高齢者にもっと参加の機会を提供することだと私は思います。台湾の市民参加型予算（編集部注：市民の意思を予算に反映させるため、市民が直接的に予算編成に関与する仕組み）は、若者が優れたアイデアを考え出したり、そうしたアイデアを実現できるよう高齢者がリソースの配分方法を考えたりすることのできる、優れた方法だと思います。また、地域再生計画も、拠点を持たないイノベーターと知見あふれる地域コミュニティのまとめ役とを結び付けるものだと考えています。地域コミュニティのまとめ役は、こうした若きイノベーターたちと比べるとずっと年上、場合によっては二世代くらい年配に当たるでしょう。ですから、17歳の若者らと70歳の高齢者たちは、長期的展望で考えるという点では、うってつけの組み合わせなのだと、私は考えています。

若者と高齢者とを対立あるいは反目させてしまうと、お互いに打ち消しあってしまい、民主主義において、インクルーシブなダイバーシティを活かすことができなくなってしまいます。しかし、仕組みをうまくデザインして、あるいは「十分良い」コンセンサスを通じて、両者が協力するようになれば、確実に成果を生み出すことができます。たとえば、台



稲谷 龍彦氏



湾では、婚姻の平等がそうした成果に当たります。台湾では、結婚するのは個人であって、家族どうしではないというコンセンサスを生み出しました。若者と高齢者という年の離れた世代が一つになって、誰もが受け入れることができる価値を見いだすことができましたのです。

稲谷 なるほど、素晴らしいですね。私たちも、「ゴール設定」に当たって、すべての高齢者により適した民主主義のためのインターフェースが必要なのかもしれません。

タン その通りです。高齢の方がお持ちの有り余る経験値を最大限活かすためには必要なことだと思います。

—Q3— 当事者から課題を「逆調達 (reverse procurement)」する

羽深 先ほども触れていただきましたが、次に、ゴールを実現するためのガバナンスの仕組みについてお伺いしたいと思います。まずは、ガバナンス・モデル全体の根幹ともいえる民主主義システムについてお聞きします。台湾では、市民からの5,000件以上の署名が集まった案件については、行政が必ず対応するという仕組みがあると聞いています。このような一般市民が直接参加する形の民主主義は、民主主義の理想形といえます。しかし、直接参加型民主主義は、議論の質や公共サービスの安定性に問題がある場合があるとも言われています。こうした直接参加型民主主義の課題を克服し、質の高い民主主

義を実現するために、デジタル技術をどのように用いることができるでしょうか。

タン アジャイル・ガバナンスのサイクル（**図1**）の「運用」から「環境・リスク分析」へ向かう矢印と、「運用」から「評価」へ向かう矢印に焦点を当ててのです。この「二つの矢印」に関して、発言する資格があるステークホルダーは、まさに現在の運用のために苦しんでいる国民です。つまり、今の規制が念頭に置く現実と、真の現実との間で板挟みになっている人たちです。

現状を把握することで、システムの問題点や現行のデザインに内在するリスク、より良いゴールを設定するための環境、あるいは、ゴールをより良く実現するための環境について知ることはできますが、**図1**の「システムデザイン」部分については何も知ることはできません。運用についても、ジレンマを解消するため取るべき手当てについても、知ることはできません。そのため、前述の「二つの矢印」に焦点を当てることは基本的に、人々の悩みの種あるいは主観的感覚をマッピングする作業となります。悩みや主観的感覚について論ずるとき、「議論の質」は問題にはなりません。なぜなら、自分自身の感覚や主観的経験を説明するという事柄にかけるとは、誰もが専門家だからです。だから、直接参加型民主主義を取り入れる際には人々の気持ちに焦点を当て、人々の気持ちが互いに共鳴してアイデアを形成するところまで達すればそれだけで十分です。生まれてきたアイデアを実行に移す過程で、人々は官僚や議会の代わりをしようとするわけではありません。

直接参加型民主主義では、対象をデザイン思考におけるダブルダイヤモンド・モデル、すなわち「正しい課題を見つける」「正しい解決策を見つける」という二つの要素のうち、前者の「正しい課題を見つける」に厳格に焦点を絞ります。そうすれば対処すべき課題に関し、人々がマッピングした内容を検討することで、官僚が目指す範囲が広がり、誰もが「局所最適」の概念にとらわれず、広い視野を持つことができるようになります。構造的な変化を引き起こすためには、人々を局所最適の状態から引き上げる必要があるのです。同じ構造の中にいる誰かの一方的な行動から構造的変化が生じることはありません。なぜなら、一方的な行動で解決をされるよ

うな事象は「パレート改善」（編集部注：誰の効用も損なうことなく、少なくとも一人の効用を高めることのできる変化）であり、すでに解決されているはずで、そもそも構造的問題が生じるのは、誰しも構造的問題を一方的なやり方では解決できないからです。

しかし、問題に悩まされている人々との話し合いの場を設け、そうした人々に発信の機会を設ければ、変化の生じない「力学的平衡」状態を脱するための局所的に有効な「知恵 (hack)」や解決策を開き出すことができます。そうすれば、政府やマルチステークホルダー・パネルに参加する企業は、進んで触媒となり、そうした局所的な知恵を広く長期的に実施可能な解決策に発展させることができますし、その解決に伴うコストもまかなえます。

私はこれを「逆調達 (reverse procurement)」と呼んでいます。専門性を持つ官僚がアイデアを考え出し、市民がそれを実施するのは逆です。**個々の市民が、局所的に行う「知恵」を、「アイデアソン」**（編集部注：アイデアとマラソンを組み合わせた造語）**あるいは「ハッカソン」**（編集部注：知恵 (hack) とマラソンを組み合わせた造語）**へと発展させ、政府はある種のベンダーのような役割を果たし、市民のアイデアによる社会的イノベーションを実行に移すのです。**台湾のマスク配給制度も、接触者追跡システムも、ワクチン接種予約システムも、そうやって生まれたのです。これらの素晴らしいアイデアは、私のものではありません。シビック・テクノロジストから寄せられた、いくつかの小さなアイデアを発展させたものなのです。

羽深 「逆調達」は、本当に優れたアイデアだと思います。この点について、我々が政策決定において「熟議民主主義が必要だ」というとき、あたかもすべてのステークホルダーが一堂に会して議論し、結論を導き出さなければならず、また、ひとたび結論が出たら、それを決して変えてはならない、というようなイメージがありますが、そういうのは、おそらく古いタイプの熟議民主主義なのです。けれども、デジタル社会においては、まさに「逆調達」の発想に基づいて、もっと軽やかでアジャイルな、素早くアップデートする民主主義を追求すべきなのでしょう。

タン 憲法ですら改正の余地があるのですから、一

度決まったことを「決して変えてはならない」ということはないはずですよ。重要なのは、実際の運用とフィードバックのサイクルを正確な日数で示しておくことです。私たちの市民イニシアティブ制度では、その日数は60日としています。一つの企画あるいは案件に対して賛同する署名が5,000件集まれば、政府は60日以内にレスポンスします。すなわち、最初の（市民と政府との）協働ミーティング後、政府は60日以内に、項目ごとに明白な措置を示すか、あるいは、対応が不可能である理由を項目ごとに一つひとつ説明します。検討のベースが明確に決まっているので、政府が「政府では対応は不可能だ」と言うのであれば、代わって市民が対応することもできるわけです。市民が新たなイニシアティブ、クラウドファンディング、クラウドソーシングを立ち上げることもあり、政府がそれを妨げることはありません。以前は、政府には市民の提案に対応する意思があるものの予算がないのか、あるいは、予算はあっても対応する意思がないのか、市民には知るすべがありませんでした。

この協働ミーティングと60日間のサイクルを通じて、相互のアカウントビリティが確保されるのです。そこでの市民からの最善の貢献は、たとえば、何の干渉も受けないジャーナリスト的なファクトチェックです。政府のみがファクトチェックを行うと、国家による真実の独占といった状況が生み出されるおそれがあり、非常に危険ですよ。政府は協働ミーティングの場で、市民にファクトチェックをしてもらうほうが望ましいと、はっきり述べると良いかもしれません。そうすれば協働ミーティングの場に職業的ジャーナリストに出席してもらう必要はなくなります。必要なのは、対話の場からアイデアをコミュニティに持ち帰って、クラウドファンディングやクラウドソーシングを始めることができる人です。また、全員が一堂に会することも重要ではありません。それよりも、その間のすべての記録に関して、徹底的に透明性を確保することが重要なのです。そうすれば、後からその場に参加した人がいたとしても、それまでの状況を視覚的に把握することができます。

—Q4— 企業が協働型ガバナンスに参加する意義

羽深 次の質問は「公共」の担い手が政府の外に広がるとすると、政府や企業、市民の役割はどのように変化するかというものです。市民による公共政策立案への貢献の仕方については、すでにお話しいただきましたが、企業セクターによる公共政策立案への協力の仕方という点について、他にお考えがあれば教えてください。

タン マルチステークホルダー・パネルが共創し、合意に達しているような確固たる社会規範（norm）あるいは習慣がすでにある場合は、ソーシャルセクターがすぐにも、その社会規範を拡大させていることと思います。たとえば、虹色やピンク色のマスクを身につけることで、その色が表す意味に対する自分の気持ちを表明するということが、台湾では広く定着しています。これは、ソーシャルセクターが生み出したもので、規則でもなければ規制でもなく、社会規範といえるものだと思います。こうした社会規範がひとたび生み出されると、言うまでもなく、商業的に関心を持つ人がたくさん出てきて、素晴らしくファッショナブルで、かつ意思表示の役割も果たす虹色マスクなどを作り出します。他の例として、東京オリンピックのバドミントン競技で、試合を決した映像判定結果の画面“COURT 1 IN”（編集部注：同競技に台湾初の金メダルをもたらした最後のショットがコート内に入ったことを判定する表示）を模したデザインのマスクがたくさん作られました。商業的関心を持った人が、すでに「十分良い」社会的なものとして確立している社会規範に便乗して利益を上げているのだとしても、それは社会規範を拡大・普及していくための仕組みを作り出す市場の正常な機能であり、そうした考えを伝播するための媒体が自然に生じてきたようなものです。

旧来型のガバナンス・モデルの主たる問題点は、企業が、その社会規範の変化を知るすべがなかったという点です。だから、たとえば1か月後に、社会的制裁を受けるはめになるような製品を作ってしまうリスクもあるわけです。あるいは、そうした製品から恩恵を受けるのは購入した消費者だけで、他の人々に「負の外部性」をもたらす製品を作り出してしまい、やがてそのことがわが身に降りかかる災難

となることもありえます。社会的制裁がなかったとしても、「負の外部性」が明らかになれば、罰金等が科される可能性もあります。ですから、企業がこの協働型ガバナンスに参加することにはリスク回避の意味があるのです。国際標準を策定するのと同じで、企業が、そうした社会規範を生み出すコミュニティに参加すればするほど、リスクのある製品を作り出してしまいう可能性も減るわけです。

—Q5— ソーシャル・テクノロジーによって社会の知識を「シンクロ」させる

羽深 確かにそれは、民主主義のメカニズムや市場のメカニズムが、社会規範とうまく組み合わせあって機能する場面ですね。そこで、次はその社会規範について伺いたいと思います。社会規範は、実際には合理的でなかったり、非常に保守的だったりすることがあります。

タン そうですね、それは当然のことです。

羽深 おっしゃる通りです。そして、それが時に、テクノロジーを用いたガバナンスを妨げる場合があります。たとえば、AIによる異常検出やドローンによるインフラの点検などの技術的ソリューションによって、これまで人間が行っていたガバナンスを機械が代替できるようになってきています。しかし、こうした新技術によるガバナンスについては、社会規範がうまく形成されず、信頼獲得までに時間がかかり、ルール改正が進みにくいという現実もあります。ガバナンスの質を向上させる新技術の社会的な受容を促進するために、また、最適なルール形成に向けた政策立案者とエンジニアとの対話を促進するために、何が必要だと思われますか。

タン 私は、「テクノロジー (technology)」と「テック (tech)」は異なる概念だと思うのです。包括的で、権威主義的とさえいえるような、中央集約的な技術的ソリューションを提供する世界の巨大企業群を、反発の意を込めて「ビッグ・テック (Big Tech)」と表現することがあります。しかしながら、私の小学校の先生は「数学 (mathematics)」は「算数 (math)」以上の意味を含むものだとよく言っていました。それと同様に、「テクノロジー」は、「テック」以上の意味を含むものです。

いわゆる「テック (編集部注：先端技術を意味す

る)」は、テクノロジー全体の中の、ごく一部に過ぎないのです。たとえば、オープンスペース・テクノロジー (編集部注：参加者が議論したい課題を自ら提案し、自主的に話し合いを行う手法)、ダイナミック・ファシリテーション (編集部注：参加者が心理的な安全の下、多様な視点から創造的な対話を促すための手法)、非暴力コミュニケーション (編集部注：共感を持って相手とのつながりを持ち続けながら、お互いのニーズが満たされるまで話し合いを続けるコミュニケーション)などは「テック」には含まれないでしょうが、これらはすべてソーシャル・テクノロジーです。民主主義自体もソーシャル・テクノロジーの一つですが、「テック」には含まれません。ですから、いわゆる「テック・ソリューション」主義から脱却するということは、実際には、「ソーシャル・テクノロジー」を前面に押し出していくことではないかと思うのです。

私たちは、たくさんのソーシャル・イノベーションやソーシャル・テクノロジーを活用しています。しかし、これらは、政策立案者のサイクルにおいて、産業のイノベーションや最新の特許の産業への応用といったものと同じほどには注目されません。その最大の理由は、社会規範は特許の対象ではないからでしょう。特許で保護するようなものは、社会規範とはなりませんから。ですが、ソーシャル・テクノロジーは、何かを行う上で、人々に力を与え、やりやすくする手段として不可欠なものです。

たとえば、具体的な例の一つあげましょう。台湾の接触者追跡システム「1922 SMS」は技術的に優れたものではありません。最先端の設計ではありませんし、ブロックチェーンや人工知能、5Gといった先端技術を活用したものでもないのです。ショート・メッセージ・サービス (SMS) に過ぎません。しかし、だからこそそのメリットがあります。なぜならSMSやQRコードの使い方は誰もが理解しているからです。飲食店などに貼り出された「1922 SMS」のポスター上には、QRコードの15桁のコードも印刷しており、携帯電話のカメラが壊れていてもランダムな15桁のコードを手入力できます。コードは地域の携帯電話会社へ、訪問した飲食店を識別するSMSを送信するための「付箋のメモ書き」のように、誰でも自分で入手できるわけです。約2億5,000万件のSMSが送信されたこと、うち接触

者追跡担当者が収集したのはわずか1,100万件ほどに過ぎないことも、明確に公表しています。さらに、相互のアカウントビリティを果たすために、利用者は、SMSとワンタイムPINを用いて、どの自治体や接触者追跡担当者が自分のSMSを収集したのかを過去28日間さかのぼって確認することもできます。

申し上げました通り、このシステムは、最先端の産業イノベーションを全く用いていないソーシャル・イノベーションですが、まさにそのおかげで成功したのです。最先端のテクノロジーを利用していないからこそ、人々にとって理解しやすく、だから信頼を得ることができたのです。新しいテックを使ったガバナンスは信頼を得るまでに時間がかかりますが、実証済みの技術を用いたガバナンスはそうではありません。古いことわざにもあるように、あるテックが「適切 (appropriate)」といえるのは、誰もが「自分のものにできる (appropriate)」からです。適切なテクノロジーと最先端のソーシャル・イノベーションとを組み合わせれば、最先端のテックよりも遥かに短時間で、遥かに安定した形で信頼を勝ち得ることができると言えます。人々が、自らそのテクノロジーを試すことができるからです。また、その組み合わせが機能しなかった場合は、自分で好きなように試してみれば良いのです。そうすることで、最初の案の設計者が超えられなかった限界を超えて、人々がイノベーションを行うこともできるのです。

羽深 テックとテクノロジーは同一ではなく、ソーシャル・テクノロジー、ソーシャル・イノベーションのほうが遥かに重要な場合があるという点、私も全く同意見であり、素晴らしいお考えだと思います。

宍戸 お伺いしたいのは、技術のコードと（政治的な文脈を含む）法律のコードをいかに「シンクロ」させることができるかという点です。日本では、法律家が何を考えているのかが分からない、とエンジニアから言われることがあります。私たち法律家も、エンジニアが真に何を考えているのか分からず、戸惑うことがあります。タン大臣は、専門家と市民を結ぶ、いわば優れた「翻訳者」でもいらっしゃると思うのですが、この点について、何かアドバイスをシェアいただけますか。

タン これは専門知識のはしごを作るという話だと思います。両方の世界の言語に精通した一握りのエリートがいれば良いという話ではありません。私は立法の専門家ではありません。法律の原理についての私の理解はおそらくあやふやです。けれど、私のオフィスにはきわめて優れた協働してくれる仲間たちがいます。法律に関する理解が私よりもあり、それでいて彼らは、私に上手に説明してくれます。その彼らも必要があれば、法理論にもっと詳しい専門家に相談できます。そうした専門家もやはり私のオフィスにいます。その専門家の彼らも、必要があれば、憲法裁判所の判事レベルの本当に深い専門知識を持った人に尋ねることができます。もちろん、そのレベルの専門家が、日がな一日、私に説明している時間はありません。しかし、今言ったような2、3のレイヤーを介すると、かなり一貫性のある技術と政治のコード間の翻訳が行えるのです。ですから、誰かが仲介者としての役割を務めるという話ではなく、重要なのは、一人ひとりが、対話の中で何かに貢献できる能力 (competence) を持つことなのです。こうした能力は、生涯教育および基礎教育の一部をなすものでもあります。

考え方は非常にシンプルです。たとえば、自分の日常的な作業を簡素化するために、スプレッドシートの数式を自分で作成できるようになったとします。そうすれば、別の機会に誰かが「これは単なる関数型プログラミングだね、Lambdaか何かだよ」と言ってきたときに、「ああ、スプレッドシート内の『等号』のことだな」とわかります。関数型プログラミングを書いてみたという実際の作業の経験があれば、別にプログラミングの専門家にならなくても、プログラミングのコミュニティにどこかつながることができるようになるわけで、そうやって、はしごのもっと上のほうとも、以前より上手につながるっていくのです。

先ほどの「Join」プラットフォームにおける人々のイニシアティブについても、同じことがいええます。もちろん、人々は、ある問題が解釈で済むものか、それとも規則や法律、あるいは憲法の改正を要するものかは分かりません。しかし、これは一種の共創的なワークショップのようなものといえますが、課題提起を進めるプロセスを通じて、職業的な議員にならなくても、その問題を議員の視点から見

ることができる能力が人々に備わってくるのです。そうすると、次に自分のコミュニティの誰かが何かを提案したときに、コミュニティのメンバーに対し、自治体の条例であれ、中央政府の法律であれ、適切なレベルの法令について説明するためには誰につながれば良いか分かるようになるのです。両方のコミュニティの人たちが、互いのコミュニティを通じて十分なソーシャル・ネットワークの結び付きを有していれば、その集合知によって、この問題はほぼ自動的に解決されます。これらこそがまさに先ほどおっしゃった「シンクロする」という言葉の意味だと思います。

つまり、翻訳者あるいは仲介者としての役割を果たす特定の人物が必要というわけではないのです。そういう特定の人がいたとしても、それでは「シンクロ」していることにはなりません。むしろ「アシンクロ（非同期）」になってしまいます。いわば、バッチ処理のような——3人の予知能力者から成るシステムが未来に起こる犯罪を察知する、映画『マイノリティ・リポート（Minority Report）』のようなことになってしまいます。そうではなく、知識（intelligence）を集合知の中に分散させるのです。また、そこでの専門家の役割も見直しを要します。専門家は、知識や標準的な解答をもたらす中心的なノードとしての役割ではなく、今あるネットワーク間のファシリテーターやコネクターとしての役割、さらには新たなネットワークの創出を担う役割を担うべきです。というのも、知識とは、特定の誰かの頭の中ではなく、人々のネットワークの中にごそ存在するからです。

穴戸 非常にあざやかなイメージを描いていただいたと思います。

—Q6— 人々に寄り添うソーシャル・テクノロジー

羽深 次の質問です。アジャイル・ガバナンスあるいは協働型ガバナンスにおいて、透明性やアカウントビリティはきわめて重要ですが、複雑なシステムや技術に関する情報は、事実をありのままに示しても、多くの人には理解が難しいのが現実です。政府や企業が透明性・アカウントビリティを確保しようとする際、その内容が適切に市民やユーザーに伝わ

るように、どのような工夫を心がけるべきでしょうか。

タン 先ほどから申し上げていることと共通しています。そうした情報は、誰かが教えるというのではなく、オンデマンドベースでもたらし、全員が一緒になって学ぶようにすべきです。

羽深 つまり、最初に何かを作り、あれこれ試して一番うまく機能する方法を探るようにすれば、より多くの人々が評価できるようになる、ということですね。

タン そうですね、料理を習うのと同じことです。化学式を覚えても料理ができるようにはなりません。

羽深 おっしゃる通りです。

稲谷 先ほどのタン大臣と宍戸先生とのやりとりにとっても感銘を受けました。実のところ、私たちは法律と技術それ自身を直接同期させることができるわけではありません。私たちにできるのは、人々が協働できるようにすることだけです。

タン その通りです。

稲谷 そうなのです。そうすると、人々を結び付ける優れたインターフェースが必要だと思います。実際、私たちの社会は、企業、官僚組織、さらに、その他の社会的セクターにおいても、縦割り主義に蝕まれています。現在、社会の分断が非常に進んでいるとも感じています。ですから、テクノロジーや優れたインターフェースを用いて人々を結び付け直し、より柔軟でオープンな社会を再構築する必要があります。それが、私たちが取るべき最初のステップではないかと思うのです。

タン 確かにそうですね。ソーシャル・テクノロジーは、私がかけているメガネのようなもの、つまり私を支援してくれる技術であり、私の利益となります。メガネをかけることで、私は皆さんの顔がより良く見えるようになりますが、メガネが私に代わって意思表示したり、私に代わって見たり、私の網膜に広告を投射したりすることはありえません。そして、壊れたら、自分で修理できます。町の修理屋に持って行って直してもらうことができます。ですが、このメガネを一つ新たに手に入れるためだけに、100万ドルとかいう料金を特許庁に支払う必要はありません。また、先ほど挙げたSMSやQRコードの例と同じように、メガネをかけている人自身が

その機能をととても良く理解しています。ですから、ソーシャル・テクノロジーというのは、問題を抱えている人——私の場合は視力ですが——にとって力を与えてくれるデバイスなのです。包括的でトップダウンの権威主義的なデバイスではありません。

稲谷 なるほど、よく分かりました。

—Q7—「怒り」を協働型ガバナンスの原動力にする

羽深 次に、ガバナンス・システムの事後評価について伺います。つまり、現在の規制や企業活動によってゴールが達成されているかという評価をするためには、往々にして専門的な知見が必要です。そもそも、プライバシーや安全性といった価値を定量化することは困難です。さらに、どこまでのリスクを受け入れることができるかも人によって異なります。そこで、ガバナンスの目的が達成されているかどうかを、誰がどのように判断すれば良いでしょうか。

タン 一番悩んでいる人々、苦しんでいる人や怒りを感じている人が判断すべきです。このことは軽視すべきではありません。というのも、怒りを感じている人々が、かつて力を持てる立場にいなかったり、解釈的不正義 (hermeneutic injustice) や認識的不正義 (epistemic injustice) に苦しんでいたことがあり、こうした状況に苦しんでいるとすると、その怒りが、対立、憎悪、両極化、そして先ほど稲谷先生が触れられていた社会の分断化へつながっていきます。

しかし、怒りは、実は自然と連帯を生み出すものでもあります。誰かが不当な扱いを受けたと感じたら、そうしたことが二度と起こらないようにしようというのが自然な反応です。人々が憎しみや差別という孤立の中に閉じこもってしまうのは、こうした不正義を前に頼るべき手段が目に見える形で見つからない場合に限られます。ですから、通常であれば、社会性を高める道をたどるのが自然なことであり、反社会的な方向に行ってしまうのは自然なことではないのです。そして、怒ることもまた、自然なことです。ですから、**迅速で公正で楽しいアイデアに基づくソーシャル・イノベーションの大半は、怒りを協働型ガバナンスへと向ける信頼性の高い方法**

なのです。

怒りを正しい方向へ向けるのが早ければ早いほど、必要な技術的、科学的詳細を伝えるのが容易になります。というのは、著しい不正義に自分の知り合いが苦しんでいた、その苦しみに共感できたり、同じような経験をしていたりすると、人は、自分の経験的知識に基づく知恵をたくさん注ぎ込んで、その詳細について理解しようとしています。たとえば、列車事故や地震・津波などの経験がそうです。当然ながら、そうした悲劇が二度と起こらないように、できることは何でもしたいと思うから、すべてを理解しようとするのです。大災害が民主主義を前に進める唯一の手段だと言うつもりはありません。小さな不正義、小さな怒りもまた、陳情や「総統杯ハッカソン (Presidential Hackathon)」(編集部注：市民誰もが参加者となって社会課題を提起し、政府が提供するオープンデータを活用しながらその解決策を一定期間で形にしてみよう、市民・審査員に選ばれたものが政策になる台湾のコンテスト) のトピックになりえます。実際に、このハッカソンの優勝者は、高雄市のガス爆発や、離島から治療施設へと患者を輸送するヘリコプターの墜落事故などを直接経験した人であることが多いのです。そうしたことが二度と起こらないようにしようと、人は多くのエネルギーをつぎ込むものだからです。

羽深 だからこそ、小さな怒りを広く公に提起できるようにするソーシャル・イノベーションが必要になるのですね。

タン その通りです。

—Q8— 時間軸を示すことによって制度の迅速なアップデートが可能となる

羽深 次は、ルールのアジャイルなアップデートについてです。私たちは、社会の変化や人々の小さな怒りに合わせて、ルールやシステムをアジャイルにアップデートしていくモデルを提唱しています。しかし、ルールやシステムを頻繁に変更することで、現場に混乱が生じたり、予見可能性が損なわれたりするというデメリットもあります。ガバナンスの仕組みを迅速にアップデートしていくには、どのような工夫が必要でしょうか。

タン それは、皆さんがどのような予見可能性を想

定しているのかによって違ってきます。「この規制、またはこの解釈は60日ごとに見直す」と明白に言ってしまうと、実際には、予見可能性がきわめて高くなるからです。誰も混乱しませんよね。これまで4年、あるいは年度ごとに見直すと言われていたものが、60日ごとに見直されるようになるのねと、人々が自分の中で予期する時間軸を変更するに過ぎません。**私の経験では、頻繁な変化は問題にはなりません。**

eコマースサイトで何かを購入すると、出荷した、追跡番号が決まった、トラックが荷物をどこへ持っていった、遅れているかどうかなど、毎分のように更新があるでしょう。リアルタイムに通知を受けとることができるわけですが、誰も煩わしいとは思いません。混乱は全くありません。その最大の理由は、こうした頻繁な更新を通じて、心の目で荷物の配送の流れのイメージをはっきりと追うことができているからなのです。

問題となるのは、そのような通知や変更が、許容できる変化の範囲外となった場合、つまり、人々の当初の想定との差が許容範囲を超えた場合に限られます。ですから、これは期待管理の問題といえます。**台湾では感染症対策を毎日午後2時に見直すと当初から決めていましたが、初めからそのようにしておけば、人々はそのテンポに慣れるものです。**

羽深 今のお話に関して、予見可能性について人口がネックになるとは思いませんか。たとえば、日本の人口は、台湾の5倍超だと認識しています。そうした人口の違いが、ご説明いただいたメカニズムにおいて問題となると思われますか。

タン 人口が問題となりうるのは、ステークホルダーや有権者の間に蓄積・共有されている日常的な経験が同じ尺度で測れない場合に限られると思います。つまり、自分の経験を十分に明確な方法で表現すれば、同じ政治機構に参加する他者によって理解される可能性が高い場合には、問題にならないと思います。文化的・文明的な文脈を持つ問題や宗教的問題などのために、初めはそうしたコミュニケーションが不可能な場合もあるとは思いますが。たとえば、台湾には16の公用語があります。もしも、国会の質疑が現地語で行われた場合、同時通訳、字幕挿入など、全面的な支援システムが必要になります。そうしたシステムがなければ、より多様で大規

模な人口を抱えている場合、変化を社会全体に広げるには大きな問題となるでしょう。そういう場合には、通訳や字幕といった支援技術——先に述べたこのメガネのような支援技術が、大部分の人を支援できるようになった後でなければ、変化を社会全体へ広げる、普及させるようなことはできません。しかし、そうした問題の影響は、せいぜい対数的であって、線形的ではありません。先ほど、法律やテクノロジーのコミュニティについてお話ししましたが、そういう、いくつかの小さなコミュニティのネットワークに区切り、各ネットワークの中でサイクルを回せば速い速度を維持することができます。でも、そのサイクルは、より大きなネットワークのサイクルの中において、より長期的、反復的に——大きなサイクルの大体4分の1くらいの時間的周期で——シンクロさせる必要はあります。

羽深 なるほど。素晴らしいお考えです。

宍戸 今日の座談会の読者には法律家が多いので、アジャイル・ガバナンスにおける司法の役割についてもお伺いしたいと思います。台湾の憲法裁判所は、法律の解釈、見直し、さらには、婚姻の平等の合法化などを通して、長期的視野に立ったゴールの設定にも貢献してきたと思います。司法もまた、台湾の協働型ガバナンスの一つの要素とお考えですか。その場合、司法や立法、世論との関係を含む協働型ガバナンスのあり方についてもお考えを教えてください。

タン 素晴らしいご質問です。たとえば、台湾の主なイノベーションとして、直接民主制に関するものでいえば「2年間のみ有効」の国民投票があげられます。国民投票によって承認されれば拘束力が生じますが、その拘束期間は、現行の議会の任期の半分でしかありません。いわば、期間限定のシミュレーションのようなものです。

婚姻の平等についていえば、地域的に限定した方法でシミュレーションを行うのは容易ではありません。人々は絶えず移動していますし、国や法域を越える結婚などもあります。そこで、人々はこう考えるわけです。「結婚するのは個人であって、家族ではないというソーシャル・イノベーションを2年間試してみよう。もし上手くいかなかったら、振出しに戻ってやり直せばいい。いずれにしても、この件での国民投票結果は2年間しか有効ではないのだから

ら」。こうしたやり方は、従来型の抽選による憲法制定市民議会とは、大きく異なっています。市民議会の結論は、永久とは言わないにしろ、少なくとも10年程度は続くわけですから。しかし、**私たちは、非常にシンプルに「2年間」と決めています。これは、時間軸に基づくイノベーションだと思うのです。私たちは、国民投票、裁判員制（国民裁判官）、市民議会といったものの基本原理を変えようとしているのではなく、「より短い時間のサイクルでやってみよう」と提案しているだけなのです。**

穴戸 非常に示唆に富むご回答ですね。

稲谷 タン大臣がガバナンス・システムのレイヤーについておっしゃったことがとても印象に残りました。タン大臣は常にレイヤーと時間軸に触れられており、それらがお考えになるガバナンス・システムの基本構造なのだと理解しました。私たちも、そうした考えを取り入れる必要があると思います。最初ガバナンス・イノベーション報告書作成時には、少なくとも私自身は、レイヤーや時間軸についてそれほど気にはかけていませんでした。しかし、お話を伺って、きわめて重要なものであると考えるようになりました。

—Q9— 協働を通じて、アイデアは自然に広まる

羽深 最後の質問は、グローバルな協力についてです。このようなアジャイル・ガバナンスやソーシャル・イノベーションについて、今後、日本と台湾の間で、あるいは世界の他の国々も巻き込んで、どのような協力が考えられるでしょうか。

タン ソーシャル・イノベーションの素晴らしい点は、特定の製品やサービスに依存していないことです。たとえば、環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定（Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership：CPTPP）がそうだったように、条約交渉には長い時間が必要です。それとは異なり、ソーシャル・イノベーションは、簡単に再現できます。たとえば、（新型コロナウイルス対策に関して）私は、ある知事に対してSMSによる接触者追跡について説明したのですが、その知事は、同じことを、電子メールを使って実現しようとしていまし

た。でも、折り畳み式携帯電話への対応等の問題があったようで、私が説明したとたんに、電子メールではなくSMSを使うべきだと気づいたのです。日本は、感染拡大を抑えた状況であるので現時点では必要ないかもしれませんが（編集部注：本座談会は2021年10月下旬に実施した）、将来は必要になるかもしれません。

ここで重要なのは、アイデアは、自然に広まるということです。専門分野を超えたネットワークによって政策立案を行おうという私たちの提案もそうですが、**必要なのは、一握りの調停者や仲介者ではなく、むしろ今日のような対話を頻繁に重ねることなのです。ことソーシャル・イノベーションに関し、国や法域を越える課題についても同じことがいえます。**たとえば、オープンガバメント・パートナーシップ（Open Government Partnership：OGP [編集部注：国家等の透明性を確保し、ガバナンスの強化をするために新たなテクノロジーを活用することを目標とした多国間イニシアティブ。日本は非加盟]）です。台湾はまだ正会員ではないものの、OGPに積極的に参加しています。OGPストーリーズ（OGP Stories）では、さまざまな事例を構造的な形で提示することによって、個別のアイデアを再利用しやすいように工夫しています。つまり、他所のシステムを丸ごと輸入するのではなく、今日のお話の、相互に連動し合うサイクルというようなアイデアを交換する場となっているのです。台湾でも、OGPストーリーズで見えるような事例がますます増えています。このアイデアは日本でも、多様な形で取り入れることができるとは思います。アイデア自体が理にかなったものであれば、おそらく日本でもさまざまな改良やリミックスが生まれると思います。そうなれば、私たちもそこから学ぶことができます。ですから、最終的な成果文書を出す段階や、そうしたプロセスの成果をまとめる段階ではなく、アイデア出しの段階でもっと協力しましょう。

羽深 その通りですね。私たちも、成果文書についてだけでなく、ソーシャル・イノベーションを生み出すための実質のプロセスにおいて協力できることを強く希望します。

おわりに

羽深 さて、本日の議論を終えるに当たり、皆さんに締めくくりのコメントをお願いしたいと思います。

タン 本日の対話は、本当に元気づけてくれる、とても楽しいものだったことを是非ともお伝えしたいと思います。引き続きこのような議論を行っていきましょう。

穴戸 タン大臣、どうもありがとうございました。本日の議論で大変触発されました。とりわけ、アジャイル・ガバナンスではなく、「アジャイルな協働型ガバナンス」という話を伺えたことで明確にイメージを掴むことができ、有益でした。私たちは、マルチステークホルダー・プロセスや参加の価値をもっと強調する必要があります。相互協力については、日本の法学者は、台湾の法学者と議論を重ねてきています。台湾と日本の間の知的交流が今後も続くことを願っております。

稲谷 最初に、タン大臣との実りある対話に心より感謝いたします。本日の対話から多くを学ぶことができ、特に二つの点が印象に残りました。一点目は、「ミルフィーユ型の社会」についてです。以前に何人かの同僚から、社会はミルフィーユ状になってゆくと言われましたが、それがどのように形作られているのか、私には必ずしも理解できませんでした。しかし、今日お話を伺い、私たちがその中で生きているミルフィーユ状の社会とは何かが、はっき

りと分かりました。そうしたミルフィーユ状の社会のかじ取りを行うためには、つながりや対話を増やして、縦割り主義による弊害を克服する必要があります。また、時間を考慮する必要もあります。おっしゃったように、根本的価値はそれほど短時間では変わらないため、堅固なガバナンスの枠組みが必要です。しかし、もっと小さな事柄や未知のことに対しては、迅速に適応し、変化していかなければなりません。この意味では、より迅速なガバナンス・システムが必要です。だから、両方の面をミックスさせていく必要があるわけです。

もう一つ、本日のお話からジョン・デューイの多元的民主主義を思い出しました。デューイは、民主主義では誰もが何かの専門家になり、それらの専門家たちを結び付ける必要があると述べています。デューイのアイデアを、より現代的な方法で今日の生活によみがえらせる必要があるのかもしれないと感じました。

羽深 どうもありがとうございました。タン大臣とお話する機会が得られて、とても嬉しく感じていることを改めてお伝えしたいと思います。

タン 本当にありがとうございました。皆様の長寿と繁栄をお祈りしています。🙏

* 本記事は、タン大臣が推奨するRadical Transparency原則に賛同し、NBLの定期購読者のみに限定せず、広く「商事法務ポータル」〈<https://www.shojihomu-portal.jp/>〉において公開しています。