

## 連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題

### 第13回 デジタルトランスフォーメーションと官公庁情報システム(1) 共同化

神奈川県庁 岩崎 和隆

#### 1 はじめに

今から25年以上前に、私が県の情報システムをはじめて担当したときには、神奈川県議会で県の情報システムが採り上げられることは、ほぼ皆無で、県の中では目立たない仕事でした。最近では、議会で採り上げられることが増えてきたものの、やはり、目立たない仕事には、変わりがないと考えていました。

そのため、今回の自由民主党総裁選の報道には、驚きました。菅義偉氏がデジタル庁新設など行政の縦割り廃止を、岸田文雄氏がデータ庁設立を政策として掲げた<sup>※1)</sup>からです。

そして、菅内閣が発足し、平井卓也氏がデジタル改革担当大臣に任命されました。

話は変わりますが、前回のメルマガ原稿を情報システム学会メルマガ編集委員に提出したとき、委員の芳賀先生から、デジタルトランスフォーメーション(以下「DX」と言います。)を採り上げてほしいとのご要望をいただきました。芳賀先生は「今回のコロナ危機で、民間も官公庁も、あまりにもDXが遅れていることが明らかになりました。国際競争力が34位にまで低下していることにも直結しています。」と、危機感を抱かれています。

そこで、今回から数回に渡り、DXと官公庁情報システムについて私の知見を記述いたします。

#### 2 業務のQCDと情報システム

私の過去のメルマガ記事である情報システムと法令及び官公庁の業務(第8回)<sup>※2)</sup>で詳細に説明したとおり、官公庁の業務において、情報システムを用いているものは、少なくありません。感覚的ですが、マスタ件数が千件以上なら、情報システムを用いていることがあり、一万件以上なら、ほぼ確実に情報システムを用いています。

また、以前、情報システム学会のどなたかがおっしゃっていたことですが、お金は情報そのものです。したがって、お金を扱う業務では情報システムを用いることが多くなります。私が現在担当している人事給与システムでは、給与等の計算を行っています。税務システムでは県税を、県営住宅管理システムでは県営住宅の家賃を、県営水道に係る情報システムでは、県営水道の料金を、会計管理システムでは県のお金を、予算編成支援システムでは県の予算を扱っています。これらは、私が初めて県の情報システムを担当したときの、メインフレームのオンラインシステムです。これ以外に、防災情報を扱う情報システムがあり、当時のメインフレームのオンラインシステムで、唯一、お金を扱わないものでした。お金を扱う業務と情報システムの親和性が高いのは、官公庁だけではありません。

民間企業も同じです。

第8回のメルマガでは、情報システムの品質が悪いと、業務品質も悪くなると説明しましたが、情報システムは業務のQCDすべてに影響を与えます。その分かりやすい例が、1人あたり10万円が給付された特別定額給付金支給業務です。マイナンバーカードを持っていれば、政府のマイナポータルから申請できます<sup>※3)</sup>が、そうでなければ、市区町村への郵送で申請<sup>※4)</sup>します。いくつかの市区町村では、給付業務に情報システムを導入したことがWebで確認できます<sup>※5)</sup> <sup>※6)</sup> <sup>※7)</sup>が、給付件数が市区町村の世帯数であるため、多くの市区町村で情報システムを導入したと考えられます。

情報システムは同種大量のデータ処理を得意としますので、市区町村で別々に情報システムを導入するのは、明らかに費用の視点から無駄なことです。民間企業に例えるなら、銀行の店舗ごとに異なる預金管理システムを導入したり、小売業で店舗ごとに売上、仕入れ、在庫を管理する情報システムを導入するようなものです。

特別定額給付金支給業務では、本来、国でひとつ、情報システムを導入すれば足りるはずですが、それが出来なかったのですから、国と地方公共団体の情報システムを全体としてみたときに、どこかに貧弱さがあったということになります。そして、これは、業務費用と業務速度に悪影響を与えます。

### 3 DX 実現シナリオが示す将来の展望

DX 実現シナリオ<sup>※8)</sup>では、既存の情報システムのブラックボックス状態を解消し、データをフルに活用した本格的なDXを実行することで、顧客、市場の変化に迅速・柔軟に対応しつつ、クラウド、モバイル、AI等のデジタル技術を、マイクロサービス、アジャイル等の手法で迅速に取り入れ、素早く新たな製品、サービス、ビジネスモデルを展開し、あらゆるユーザ企業がデジタル企業になるとしています。

また、ユーザとベンダの人材比率などについて、現状と将来は次の表1のとおりです。

表1 DX 実現シナリオにおける現状と将来

項番	項目	現状	将来の展望
1	IT 予算比率	ラン・ザ・ビジネス 8 : バリューアップ 2	ラン・ザ・ビジネス 6 : バリューアップ 4 GDP に占める IT 投資額は、現在の 1.5 倍
2	追加サービスのリリースに要する期間	数か月	数日間
3	IT 人材分布比率	ユーザ (情シス) 3 : ベンダ 7	ユーザ (全事業部門) 5 : ベンダ 5 (欧州並み)

4	IT 人材平均年収	約 600 万円	約 2 倍 (米国並み)
5	IT 産業の年平均成長率	1%	6%

(DX レポートをもとに私が作表しました。)

#### 4 DX 実現シナリオと官公庁

DX 実現シナリオにおいて、官公庁は、2つの役割を果たす必要があります。1つは、我が国全体の DX を実現する政策を推進する役割です。そして、見落としがちな、もうひとつの役割が、ユーザのひとつとして、自らのデジタル官公庁化を推進するということです。そのため、追加サービスのリリースに要する期間も、数日間に短縮することを目指す必要があります。

このような認識に立って、特別定額給付金支給業務の状況を省みると、現在の官公庁が民間のユーザ企業と比べて、デジタル化では非常に遅れていることが分かります。

#### 5 DX 実現シナリオと業務の QCD

DX 実現シナリオでは、追加サービスのリリースに要する期間を数か月から数日にすることを目指していますが、その手段として、マイクロサービス化の導入やテスト環境の自動化による開発の効率化やリリース作業の短縮化をすることとしています。そのため、必要な業務品質は維持ないし向上させつつ、開発の効率化等により費用は低減し、業務サービス提供は迅速になると考えられます。

特別定額給付金支給業務に当てはめると、仮に今後、同様の業務が行われるときは、支給業務の品質を確保しつつ、それに要する事務費約 1,500 億円<sup>※9)</sup>を縮減し、国民にお金を迅速に給付することを目指すこととなります。また、前例のない業務を新たに行うときであっても、同様に、業務品質を確保しつつ、費用を縮減し、迅速に行うことを目指すこととなります。

このメルマガを執筆するにあたり、9月12日に以上のことを記したところ、9月16日の菅内閣閣僚記者会見において、デジタル担当大臣の平井氏が、「(新型) コロナウイルスによって、デジタル化の課題が顕在化した。特に行政は、サービスが迅速に提供できないだけでなく不具合もたくさんあった。私自身は、特別定額給付金、国民に10万円届けるにあたって、コストが1,500億円<sup>※10)</sup>かかっているのは、デジタルの世界ではあり得ない(と考えている)。」との見解を述べていました。全くそのとおりです。

#### 6 官公庁情報システムにおける DX 実現シナリオの課題

官公庁情報システムを DX 実現シナリオに基づき改革しようとするとき、民間のユーザ企業の知見は、ほとんどの場合、有益ですが、官民の情報システムには、少しですが重要な差異があり、それを十分理解しておく必要があります。私が分かっている差異は、2つ

あり、ひとつは、基幹システムの不存在、もうひとつは、官公庁の調達制度です。調達制度については、論じるべきことが多いことと、調達制度より前に、基幹システムの不存在の方を先に理解していただいた方がよいと考え、本稿では、このことについて論じることとし、調達制度については、次回以降で採り上げます。

神奈川県庁で、基幹システムと呼ばれているものが、あるにはあるのですが、民間企業の基幹システムとは異なります。基幹システムは、銀行では勘定系システムです。製造業では生産管理システムです。小売業では商品管理、販売管理、顧客管理などから成る基幹システムがあります。

神奈川県庁で基幹システムと一応呼ばれているものは、人事給与システム、会計管理システム、文書管理システムなどです。私は、これらを基幹システムと呼ぶことに、強い違和感があります。いずれも、対象業務が顧客である住民へのサービスでなく、内部業務に過ぎないからです。

これは、なぜ、基幹システムがないか、ということの答えでもあります。要するに、基幹業務がないので、基幹システムが存在しないのです。民間企業では、たとえば、様々な業務を行っている大手電機メーカーでも、官公庁と比べると、その業務は非常に限定的です。官公庁では、防犯、教育、福祉、環境保全、産業振興、交通インフラ、治水、水道、公営住宅など様々なことを行っています。たとえば、神奈川県庁の機構図<sup>※11)</sup>をご覧くださいと、そのことがより明確に理解していただけると考えております。

基幹業務がないため基幹システムがなく、雑多な情報システムが多数存在しています。神奈川県庁では、2003 から 2004 年度にかけて実施した調査によると、184 個の情報システムが存在しています<sup>※12)</sup>。

## 7 官公庁情報システムにおける DX 実現シナリオに係る課題解決への道

DX レポート<sup>※13)</sup>では、「製品やサービスの競争力に寄与しない非競争領域については、業界内外を含めて業務の共通化や（情報）システムの共通化を図っていき、複数の企業が共同で（情報）システムを構築することが、コストや失敗リスクを下げる有効な手段となり得る」としています。また、それには、「業務を変え、既存（の情報）システムを捨てる覚悟が必要である」（括弧内は私が補いました。）としています。官公庁は、情報システムの整備という視点では、相互に競争関係にないと考えられますので、憲法第 92 条から第 95 条に定める地方自治を尊重しつつ、すべての領域で業務の共通化や情報システムの共通化を図っていくべきですが、基幹システムがなく雑多な情報システムが多数存在しているので、気が遠くなるような地道な作業になると予想しています。

国民に給付金を支給するという、目立つところだけを効率化しても、効果は得られますが、民間企業は市場競争を勝ち抜くために、業務の細部まで効率化しているのですから、官公庁が目立つところだけで終わらせてしまうことは、許されません。

そして、業務を変え、情報システムを共同化する地道な作業は、私が、神奈川県庁の情

報システム全体最適化計画を立案した経験から、現場を知る方を巻き込まないと、無理であると考えます。私が情報システム全体最適化計画の立案をするとき、業務を民間企業に委託していましたが、各情報システムの担当者からのヒアリングでは、受注者が行うヒアリングに私自身が極力同席し、ヒアリング対象の情報システムの1/3、中規模以上のものと、私がいまだ知らないものは、すべて同席して、庁内にどのような情報システムがあるのか、それらに、どのような課題があるのかを把握することに努めました。

情報システムは、グランドデザインを描いただけでは、稼働しません。グランドデザインを外部設計、内部設計の順に落とし込み、プログラミングして初めて稼働します。官公庁の情報システムにおいてDXを実現するときも同様で、業務を適切に実施するには、情報システムを細部まで詰め切る地道な作業が不可欠です。

これは、大変なことです。我が国の国際競争力が崖っぷちという状況において、必要なことであり、適切な資源を投入すれば、可能なことです。

## 8 まとめ

官公庁では、民間企業と異なり基幹システムがなく、雑多な情報システムが存在しているため、その共同化は気が遠くなるような地道な作業になりますが、業務の細部まで効率化していく必要があります。また、グランドデザインを描いただけでは、共同化した情報システムが稼働しません。業務を適切に実施するには、情報システムを細部まで詰め切る地道な作業が不可欠です。大変なことです。我が国の国際競争力が崖っぷちという状況において、必要なことであり、適切な資源を投入すれば、可能なことです。

## 9 おわりに

本稿の内容は、県の見解でなく、私の知見と記憶に基づくものです。

ご助言、ご異論、ご感想、ご質問や、今後取り上げるテーマのご要望をいただければ、大変幸いです。特に、ご異論やご助言は、私の考えをブラッシュアップしてくださる、貴重なものです。心より、お待ち申し上げます。

※1) ロイター, “自民総裁選3候補が所信演説、菅氏「デジタル庁新設・縦割り排す」”,  
<https://jp.reuters.com/article/japan-ldp-election-idJPKBN25Z0QN> 参照 2020-9-19, 2020.

※2) 岩崎和隆, “連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題 第13回 情報システムと法令及び官公庁の業務”, 情報システム学会メールマガジン No. 15-01,  
<http://www.issj.net/mm/mm15/01/mm1501-gk-gk.pdf> 参照 2020-9-19, 2020.

- ※3) 総務省, “特別定額給付金 オンラインで申請する(マイナンバーカードをお持ちの方)”, <https://kyufukin.soumu.go.jp/ja-JP/apply/online.html> 参照 2020-9-19, 2020.
- ※4) 総務省, “10万円の特別定額給付金 申請はお済ですか?”, <https://kyufukin.soumu.go.jp/ja-JP/>参照 2020-9-19, 2020.
- ※5) 東修平, “なぜ10万円給付に時間がかかるのか”, <https://note.com/politic/n/n445ebc670a87> 参照 2020-9-19, 2020.
- ※6) 株式会社セールスフォース・ドットコム, “セールスフォース・ドットコム、「特別定額給付金管理システム」を構築”, <https://www.salesforce.com/jp/company/news-press/press-releases/2020/05/200526/>参照 2020-9-19, 2020.
- ※7) サイボウズ株式会社, “兵庫県加古川市で特別定額給付金のオンライン申請に kintone を採用”, <https://topics.cybozu.co.jp/news/2020/06/02-8814.html> 参照 2020-9-19, 2020.
- ※8) デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会, “DX レポート”, [https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/pdf/20180907\\_03.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/pdf/20180907_03.pdf) 参照 2020-9-19, 2018, pp. 49.
- ※9) 総務省自治財政局財政課, “令和2年度補正予算(第1号)の変更について”, [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000683986.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000683986.pdf) 参照 2020-9-13, 2020.
- ※10) 平井卓也, “政府インターネットテレビ 菅内閣閣僚記者会見「平井卓也大臣」”, <https://nettv.gov-online.go.jp/prg/prg21204.html?nt=1> 視聴 2020-9-19, 2020.
- ※11) 神奈川県総務局組織人材部人事課, “神奈川県機構図”, <https://www.pref.kanagawa.jp/docs/s6d/cnt/f7120/index.html> 参照 2020-9-19, 2020.
- ※12) 神奈川県, “情報システム再編整備事業全体計画”, 2008, pp. 3.  
この資料は、過去には公開していたが、計画がすでに廃止されており、本稿執筆(2020.9)時点では公開されていない。

※13) デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会, “DX レポート”,  
<https://www.meti.go.jp/press/2018/09/20180907010/20180907010-3.pdf> 参照 2020-9-  
19, 2018, pp. 37-40.