

## 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 44 回 DX 時代において官公庁に求められること

神奈川県庁 岩崎 和隆

### 1 はじめに

3 月まで人事給与システムの運用保守を担当していましたが、4 月に IT 部門（デジタル戦略本部室）へ異動しました。当面、主に庁内のデジタル活用相談のワンストップ窓口を担当します。デジタル活用と言っても、その内容はちょっとした改善から DX（デジタルを用いた変容）と言えるものまで様々です。

今回の職務は、企画担当と言えます。IT 部門の企画担当では以前にも、2006、2007 の両年度に庁内情報システム全体最適化を担当しました。

本稿執筆時点で、異動後約 2 週間経過しました。そのような短期間ですが、IT 部門の役割が以前と変わっていることに驚きました。神奈川県の IT 部門の役割の変化は、都道府県の、そして IT 部門のみならず非 IT 部門非 IT 担当を含めた住民に対する役割の変化と感じました。そこで本稿では、DX 時代において官公庁に求められることについて私の考えを説明します。

なお、今まで当メルマガや学会発表、発表予稿論文などで私が論じてきたことが、まさに私自身の職務に直結する状況になっております。本稿の最後でも触れますが、本稿は神奈川県の見解でなく、あくまで私の考えです。今後発表するものも同様です。神奈川県の見解と一致すること、一致しないことの両方があるかもしれませんが、私個人の見解ということでご容赦願います。

### 2 官公庁の旧 IT 部門は今ではデジタル部門

民間企業でも同様なのかもしれません。そもそも、官公庁の IT 部門という表現が不適切なのかもしれません。IT (Information Technology) という用語を用いることを躊躇するくらい、官公庁の IT 部門に求められる役割が変わっています。伝統的に、官公庁の IT と言えば基幹業務システムを始めとする業務システムと、情報基盤でした。それは、私が 2006、2007 の両年度に庁内情報システム全体最適化を担当したときの状況でもありました。ゆえに、このときの全体最適化では、業務システムと情報基盤を検討対象としていました。

その後、私が担当したのは、IT では、業務システムの開発運用保守及び情報基盤の運用保守です。（IT 以外では、地方独立行政法人設立準備及び同法人の総務業務全般を担当しました。）

今回担当する庁内のデジタル活用相談では、センサや AI まで守備範囲が広がっていま

す。従来の IT 部門とは担当業務が大きく変わっているので、IT 部門という表現は不適切と考えます。ゆえに、本稿では今後、デジタル部門とすることとします。私としては、DX 部門と言いたいところですが、神奈川県の一部署名が未だに DX を冠してないので、そのような表現は控えておきます。

あわせて、本稿では同様の理由で IT という表現もデジタル技術と改めます。

なお、誤解のないように申し上げますと、神奈川県では DX をやることになっていません。

### 3 官公庁が国民、住民への義務を果たすには、DX も義務となる

近年、従来の業務システムだけでなく、様々な既存サービスやセンサ、AI の活用により行政サービスの質と量を飛躍的に向上させることが技術的には可能になっています。もっとも、飛躍的な向上が可能なのは、2001 年の IT 戦略本部発足以来、国、自治体ともにデジタル技術の活用による行政サービスの向上が遅々として進まなかったからで、喜ぶ状況ではありません。遅れを取戻すという表現の方が適切ですが、官公庁でデジタル技術活用にあたり、ワクワク感があつた方が当事者のモチベーション高揚になるため、あえて、飛躍的向上という表現を用います。

行政のあらゆる分野でデジタル技術の活用によるサービスの飛躍的向上ができないか、すべての部署で考え、実践しなければならない時代になっています。まさに、DX がすべての部署で義務になっています。やらないことは、国民、住民への背信行為です。すべての公務員は、今一度、国民、住民への貢献という公務員の原点に立ち返る必要があります。

そして、DX をするには、DX が何であるか、今、どんなデジタル技術があるかを把握しておく必要があります。この点は、各部署で積極的に学習、情報収集するとともに、デジタル部門がシステム開発、研修、事例紹介、相談などを通してデジタル化を牽引し、また、サポートする必要があると考えます。

なお、デジタルにせずつとえば人手による方がよいものもあります。デジタルはあくまで手段です。人手が最適な手段なときもあります。デジタル化が目的にならないようにする必要があります。たとえば、今のデジタル技術では、警察官による治安維持活動を全面的にデジタルに置き換えるのは不可能です。

### 4 失敗を恐れないこと

デジタル技術でなく、それより狭い IT プロジェクトのことですが、谷島 (2018) <sup>※1</sup>によると、成功率は 52.8%です。こういう状況ですと、失敗しないためには、何もやらないこと、あるいは、ほんのちょっとしかやらないこと、極めて簡単なことしかやらないことがよいと考えるかもしれません。その結果、官公庁がどうなったかと言うと、たとえば、次のことがそれを象徴しています。

我が国では、2001 年に e-JAPAN 戦略が策定されました。米国では 2001 年に

「Networking IT R&D」、EU では 2002 年に「eEurope 2005 アクションプラン」、英国では 2000 年に「UK Online」、フランスでは 2002 年に「情報社会におけるデジタル共和国のための計画」、ドイツでは 1999 年に「21 世紀の情報社会におけるイノベーションと雇用」、韓国では 2003 年に「Broadband IT KOREA Vision 2007」、シンガポールでは 2003 年に「Connected Singapore」を制定しています<sup>※2</sup>。

このように、IT 国家戦略を制定した時期は、他国と比べて遜色ありません。しかし、それから約 20 年経過し、今の状況はどうでしょうか。特別定額給付金支給業務では、国の用意したオンライン申請が市区町村のシステムと適切にデータ連携できないため、国の用意したオンライン申請を使うとかえって給付金の支給が遅くなる<sup>※3</sup>、一部の市区町村が国のオンライン申請による受付を一時中止する<sup>※4</sup>、指定都市市長会が当該システムについて国に苦情を申し入れる<sup>※5</sup>という散々な状況でした。

そして、国の COVID-19 対策として重要な COCOA でも、アプリの不具合が発生しました<sup>※6※7</sup>。

これらについては、失敗したということよりも、失敗の内容がひどかったと私は考えております。

失敗を恐れるあまり、今までやらなかった結果のツケが今、現れていると言えるのではないのでしょうか。このようなことを繰り返さないよう、ある程度の失敗を許容しつつ、失敗したら軌道修正するという考えに基づき、チャレンジしていくことが必要と考えます。あまりに杜撰な失敗は問題ですが、やらないことは不戦敗であり、それ自体が大きな失敗である、大きな損失であると考えする必要があります。

あわせて、適切なチャレンジをした結果失敗したら、その失敗を適切に分析し、次のチャレンジに活かしていくことが必要です（杜撰な失敗でも同様に適切な分析が必要です）。官公庁は PDCA サイクルの PD だけを繰り返していると指摘されることがあります。私もそういう傾向があると感じます。これは、改めるべきです。

## 5 大学教員、研究者、技術者の皆様へ

大学教員、研究者、技術者の皆様には、ぜひ、官公庁の DX について、それぞれのご専門から有益な提言や議論をしてくださると助かります。

## 6 国民、住民の皆様へ

国民、住民の皆様には、ぜひ、官公庁にデジタル技術の活用による行政サービスの飛躍的な向上を要求してください。遅れを取戻せという表現でも構いません。官公庁は民間企業と異なり、基本的に税収で収入を得ています。基本的にサービス受給者から対価を得るという形ではありません。官公庁にとって、行政サービスの向上は、決して簡単なこと、楽なことではありません。ゆえに、有権者（あるいは、未来の有権者として 18 歳未満の方）として皆様が行政にサービスの飛躍的な向上を要求しないと、官公庁は安易な方向に

流されるおそれがあります。そうならないよう、国民、住民の皆様が官公庁に対し、今のデジタル技術で実現可能な最大限のサービスの向上を要求することが必要と考えます。

## 7 まとめ

行政のあらゆる分野でデジタル技術の活用によるサービスの飛躍的な向上ができないか、すべての部署で考え、実践しなければならない時代になっています。まさに、DX がすべての部署で義務になっています。やらないことは、国民、住民への背信行為です。すべての公務員は、今一度、国民、住民への貢献という公務員の原点に立ち返る必要があります。

そして、デジタル部門はシステム開発、研修、事例紹介、相談などを通してデジタル化を牽引し、また、サポートする必要があると考えます。

また、失敗を恐れずにチャレンジすることも必要です。あまりに杜撰な失敗は問題ですが、やらないことは不戦敗であり、それ自体が大きな失敗である、大きな損失であると考えする必要があります。そして、失敗したら適切に分析し、次回のチャレンジに活かしていくことが必要です。

大学教員、研究者、技術者の皆様には、ぜひ、官公庁の DX について、それぞれのご専門から有益な提言や議論をしてくださると助かります。

国民、住民の皆様は、是非、官公庁に対し、今のデジタル技術で実現可能な最大限のサービスの向上を要求してください。

## 8 おわりに

### (1) お断りとお願い

本稿の内容は、神奈川県の見解でなく、私の知見と記憶に基づくものです。

本稿へのご助言、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くださいれば、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下さる、貴重なものです。心より、お待ち申し上げます。

### (2) 私への連絡方法

ご意見、ご感想などは、私の連絡先をご存じの方はその方法で、ご存じない方は次の方法で連絡可能です。

researchmap (国立研究開発法人科学技術振興機構が運営しているデータベース型研究者総覧) の Web サイトで私を検索してください。私のページの「ホーム」タブ (最初に表示されるページ) に私への連絡方法を掲載しています。

※ 1) 谷島宣之, “プロジェクト失敗の理由、15 年前から変わらず”,

<https://business.nikkei.com/atcl/opinion/15/100753/030700005/参照> 2023-4-16, 日経ビ

ジネス, 2018.

※ 2) 総務省, “海外の動向”,

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h16/pdf/G2090000.pdf> 参照  
2023-4-16, 情報通信白書平成 16 年度版, 第 9 節, 2004.

※ 3) 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 2023-4-16, 2020.

※ 4) piyokango, “特別定額給付金のオンライン申請で起きた問題についてまとめてみた”,

<https://piyolog.hatenadiary.jp/entry/2020/05/20/183407> 参照 2023-4-16, piyolog, 2020.

※ 5) 指定都市市長会, “迅速な給付の実現に向けた指定都市市長会緊急要請”,

[https://www.siteitosi.jp/conference/activity/pdf/r/02/r02\\_06\\_26\\_siryor02\\_06\\_26\\_01.pdf](https://www.siteitosi.jp/conference/activity/pdf/r/02/r02_06_26_siryor02_06_26_01.pdf)  
f 参照 2023-4-16, 2020.

※ 6) 厚生労働省 COCOA 不具合調査・再発防止策検討チーム, “接触確認アプリ

「COCOA」の不具合の発生経緯の調査と再発防止の検討について”,

<https://www.mhlw.go.jp/content/000769774.pdf> 参照 2023-4-16, 2021.

※ 7) デジタル庁接触確認アプリ COCOA の運営に関する連携チーム, “新型コロナウイルス  
接触確認アプリ (COCOA) の取組に関する総括報告書”,

[https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/3a93337  
f-6aad-4108-af5b-829b161bc734/d9dc2fe5/20230217\\_policies\\_cocoa\\_report\\_01.pdf](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/3a93337f-6aad-4108-af5b-829b161bc734/d9dc2fe5/20230217_policies_cocoa_report_01.pdf) 参  
照 2023-4-16, 2023.