

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 50 回 IT 起点で制度や業務をデザインする必要性

神奈川県庁 岩崎 和隆

1 はじめに

制度や業務をもとに IT をどのように使うかをデザインするという考えは、過去も主流で現在も主流かもしれません。しかし、そのように考えてしまうと、抜本的な改革はできないのではないのでしょうか。

そこで本稿では、IT のポテンシャルを最大限活かし切るという考えで制度や業務をデザインする必要があることを説明します。制度や業務起点で IT の使い方をデザインするのではなく、IT 起点で制度や業務をデザインするという考えです。

2 制度や業務とテクノロジーの関係

IT もテクノロジーの一つです。制度や業務とテクノロジーの関係は、制度や業務の制約である自然等の条件をテクノロジーが緩和していたという面があるとは考えられないでしょうか。

古代、中世、近世の我が国では、移動手段は徒歩や馬など、通信手段も同様なし狼煙ですから、遠隔地で発生したことに中央が即応することは、物理的に不可能でした。このような状況で官公庁の制度や業務をデザインするなら、その時点で可能なテクノロジーを前提にせざるを得ません。テクノロジーを度外視してデザインすると有名無実な制度や業務になるからです。

もっと最近の例も挙げてみます。官公庁の業務ではありませんが、たとえば、書籍の購入です。30 年くらい前なら、書籍は書店で買うものでした。しかし、私自身、今では大半の書籍をインターネットで購入しています。

官公庁の話に戻りますと、たとえば、1950 年ごろに制度や業務をデザインするなら、手書き、そろばんを前提にデザインすることになります。コンピュータは使わないという前提になります。このような前提でデザインされた制度や業務を見直さないでシステム化すれば、IT のポテンシャルを活かし切れません。

余談になりますが、最近、要件定義不要論が話題になっています^{*1}^{*2}。この話はある勉強会の場に出てきた話なのですが、実は、私もこの勉強会に参加しておりました。この要件定義不要論には賛否両論あるでしょうが、官公庁にあてはめると、手書き、そろばんを前提にデザインされた制度や業務を見直さないでシステム化しているという現状への批判が含まれているものと、私は理解しております。

さらに申し上げますと、悪い意味で IT を利用して制度を複雑にしているという状況があ

ります。一時期、IT の導入で印刷が簡単になり、ペーパーレスでなく紙の使用量が増えたということが言われました。制度でも同様のことがあります。

給与計算では、制度改正時に制度改正によって不利益を被る人がいないようにするために、新制度と旧制度の両方で計算して高い方を支給するという制度を聞いたことがあります。そろばんだったらやりそうもないことをコンピュータなら出来るだろう、という考えなのかもしれませんが、徒に制度を複雑にするのは、特にリプレースで禍根を残します。制度で不利益を被る人を救済するなら、一時金を支給するか、毎月定額を上乗せ支給するなどした方が合理的ではないでしょうか。

3 制度や業務と IT の関係

ところで、制度や業務のデザインという視点で従来のテクノロジーと IT を比べると、IT はそのポテンシャルを活かし切るために IT の知見が必要という点が異なると考えられるのではないのでしょうか。

たとえば、我が国の中世において制度や業務をデザインするなら、移動手段は徒歩か馬、通信手段はこれに加えて狼煙を前提にすることになります。そして、これらの技術に精通していなくても、制度や業務をデザインできそうです。

手書き、そろばん、電話も同様で、これらの技術に精通していなくても、たとえば税や社会保障の制度や業務をデザインできそうです。

しかし、IT は違います。IT の知見がないと、IT のポテンシャルを活かし切った、その時点のテクノロジーで実現可能な範囲で最適な制度や業務をデザインできないのではないのでしょうか。

政治学系の学会に参加すると、政治学系の研究者の方に、IT と従来のテクノロジーは何が違うのか、何が特殊なのかと聞かれます。(余談になりますが、こういうご質問は私に気づきを与えてくださいます。当学会ではこのようなことを私に尋ねる方はいらっしゃいません。むしろ、私が質問する側です。)

まず、IT は適切に使うことが難しいテクノロジーです。次に、制度や業務で活用待ったなしのテクノロジーです。そして、そもそものことを申し上げますと、IT の知見がないとポテンシャルを活かし切った制度や業務のデザインができません。最適な制度や業務になりません。このようなテクノロジーは、他にはあまりないと考えられます。

4 IT 起点で制度や業務をデザインする前にやるべきこと

IT 起点で制度や業務をデザインすると申し上げましたが、その前にやる必要があります。官公庁は国民、住民へ何を提供できるかを考えることです。これは、まず制度や業務をデザインし、次に IT の使い方をデザインするときでも、制度や業務をデザインする前に必要なことです。IT 起点で制度や業務をデザインするときでも、最初にこれが必要です。

5 IT 人材が制度や業務をデザインするメリット

以上の考えから、制度や業務は IT 人材がデザインした方がよいという考えを導き出せます。

ただ、最初にお断りしたいのは、IT 人材は全員、制度や業務をデザインできるようになるべき、という提言ではありません。そういうことに関心のない方もいらっしゃいます。向き不向きもあります。

3 回前の「官公庁は準 IT 企業になるー官公庁にとって IT は本業のひとつ」^{※3}で提言したとおり、官公庁に IT 人材が多数入れば、その中には制度や業務のデザインに意欲があり、かつ向いている方がいらっしゃる可能性が高くなります。求人のおかげから意図的にそういう人材を募集することもできます。

IT の知見の有無にかかわらず、また官公庁の職員か否かにかかわらず、誰でも生活者としての視点を持っていると考えられます。IT 人材のうち、制度や業務のデザインに向いている方は、生活者の視点と IT の知見で制度や業務を主任としてデザインすることが可能なのではないのでしょうか。法律学などの知識が不足しているなら、それを、専門家から借りればよいのではないのでしょうか。

私の直感的な考えですが、法律学などの専門家が IT の知見を有する技術者の助けを借りて官公庁のサービスや官公庁内部の制度や業務をデザインするのは難しいのではないのでしょうか。それは、IT のポテンシャルを活かし切ろうとするとき、制度や業務のデザインと IT の知見が、制度や業務のデザインと法律学等の知見よりも、はるかに密結合になっているからとは考えられないのでしょうか。

以上から、IT 人材が制度や業務をデザインすることが必要な状況になっていると私は考えます。

6 (補足) 官公庁 4.0 (地方自治 4.0) の世界観を創る

ここでは「4 IT 起点で制度や業務をデザインする前にやるべきこと」の補足をいたします。

明治以降の官公庁の歴史を振り返ると、次のように整理できるのではないのでしょうか。

表 1 明治以降の官公庁の歴史

| バージョン | 時期 | 出来事、説明 |
|-------|--------------------|--|
| 1.0 | 明治～戦前 | |
| 2.0 | 戦中・戦後～2000 年 ごろ | 1940 年 所得税源泉徴収制度の開始 1942 年 厚生年金保険制度の前身の労働者年金保 険制度の開始 1947 年 労働基準法施行 |
| 3.0 | 2000 年ごろ～現在 | 2000 年 地方分権一括法施行 2001 年 eJapan 戦略策定 |
| 4.0 | これから | IT のポテンシャルを活かし切り、国民、住民の利 便性を最大化しつつ、人口減少社会に備え、より 少ない職員数で官公庁の業務を行えるようにする |

これから、官公庁 4.0 の世界観をさらに具体的に創っていきたいと私は考えておりま
す。

7 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
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。

(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, “「要件定義をやめよう」の真意、普通にやると金と時間が無駄になる
だけ”, <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00166/091900134/>参照 2023-
10-18, 谷島の情識, 日経クロステック, 2023.

※2) 谷島宣之, “ミスリードするという意見を受け、改めて「要件定義をやめよう」の真意を説明する”, <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00166/100300135/> 参照 2023-10-18, 谷島の情識, 日経クロステック, 2023.

※3) 岩崎和隆, “官公庁は準 IT 企業になるー官公庁にとって IT は本業のひとつ”, <https://www.issj.net/mm/mm18/04/mm1804-gk-gk.pdf> 参照 2023-10-18, 情報システム学会メールマガジン, No.18-04, 2023.