

## 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 51 回 失敗事例分析における分類の考察

神奈川県庁 岩崎 和隆

### 1 はじめに

先日、日経 BP 社の谷島宣之記者のご案内で、BSIA 座談会にオンラインで参加し、会計検査院 OB の土肥亮一様のご講演を拝聴しました。

この座談会では、最近、「なぜ、使えないシステム開発が続くのか？」というテーマを採り上げていて、今回は、その 3 回目になります。

事例分析については、金崎（2020）<sup>\*1</sup>でも、「実務家が勇気を持って自分の仕事を客観的な分析に晒し、様々な分野の専門家が協働して多くの政策の選択肢を提示していくことが必要」と提言しています。

そして私は、成功事例よりも失敗事例の方が学びやすいと考えております。

それから、失敗事例分析では、教訓を引出すにあたり、事例の分類が有益と考えております。

そこで本稿では、失敗事例分析のときに考えられる分類を検討します。

### 2 フェーズによる分類

まず、フェーズによる分類が考えられます。

表 1 フェーズによる失敗事例の分類

項番	フェーズ	補足説明
1	計画より前	本来、取組む必要があることをやらないこと。たとえば、自治体 DX 推進計画 <sup>*2</sup> 策定前は、自治体システムを国レベルで見直さなかったこと
2	ガイドライン策定	不適切なガイドラインを策定し、それが計画や個別システム開発の失敗要因になるもの
3	計画	
4	調達	典型的には、プロジェクト遂行能力が不足している受注者と契約し、それが原因でシステム開発プロジェクトが失敗すること
5	開発	
6	運用保守	

この中では、項番 2 のガイドライン策定が異質ですが、分類としては必要と考えます。たとえば、2007 年に策定された「情報システムに係る政府調達の基本指針」<sup>※3</sup>では分離調達をすることとされています。これは、のちに特許庁運営基盤システム開発プロジェクト中断前の同庁報告書（2012）<sup>※4</sup>で見直しが提言され、実際に見直しが行われています<sup>※5</sup>。

### 3 QCD による分類

官民ともに失敗事例の一般的な分類として、QCD（品質、コスト、納期）によるものがあります。なお、この複数に該当することがあります。

### 4 コンピュータシステムのバグか業務設計不良かという分類

品質については、コンピュータシステムの設計不良やプログラムバグにより低下することがよくあります。本稿では、これらを総称してコンピュータシステムのバグと言います。

しかし、バグのないコンピュータシステムが適切に動作しないことがあります。これは、QCD では品質不良となります。

民間企業のシステムを例にすると、営業活動の管理を綿密に行おうとして、営業管理システムを開発し、営業担当に細かく入力させるようにしたところ、営業担当が忙しくて入力する時間がないということがあります。

情報を収集したい人と、そのために情報を入力する人が別であるときに発生しやすいトラブルです。確かに、システムでどのようなアウトプットを作成するかは大切です。その際、アウトプットを得るためのインプット作業への考慮がなければ、システムに適切なインプットが投入されなくなり、バグがなくてもシステムは機能しなくなります。

また、私自身は聞いたことがない事例ですが、理論上は、アウトプットが膨大なため担当者が見る時間を確保できない、アウトプットが難解なため担当者が理解できないということも考えられます。

これらでは、コンピュータシステムと人間系の整合性に不具合があります。これらを総称して本稿では業務設計不良と言います。

### 5 現状調査不足か調査結果に係る考察の誤りかという分類

主に計画フェーズで発生する不具合です。

現状調査が不足していれば、失敗は必至です。また、現状調査が正しくても、その考察が誤っていれば正しい結論は得られません。

特に、国が自治体のシステムや業務について計画やシステム開発を行うとき、市区町村は 1747、都道府県は 47 あります。そして、国と自治体の関係は本社と支店の関係ではありませんので、各市区町村、各都道府県のシステムや業務はまちまちです。ゆえに、市区町村のうち、大規模、中規模、小規模で各 1、2 個、計 3~6 個からヒアリングしても現状

調査不足になると考えられます。

## 6 まとめに代えて

本稿で挙げた分類以外にも有益な分類があるかもしれません。有益な分類を検討するにあたり、本稿がたたき台になれば幸いです。そして、この分類が失敗事例分析から有益な教訓を引出すための手助けになれば幸いです。

## 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。

### (3) お知らせ

12月9日の情報システム学会全国大会・研究発表大会では、スペシャルセッションにおいて、「自治体から見た自治体情報システム標準化・共通化の現状と課題」というテーマで、横浜市、戸田市、笠間市の方にご講演をお願いしております。規模の異なる自治体の方からお話を伺うことで、自治体情報システム標準化・共通化についての議論が深まることを期待しております。

また、パネルディスカッションには、茅ヶ崎市の方がご登壇されます。

いずれも、ハイブリッド開催です（公募の研究発表セッションは、会場参加のみ可能です。ハイブリッド開催のものと会場参加のみ可能なものの詳細は、全国大会・研究発表大会のプログラムのページでご確認ください。）。

情報システム学会全国大会・研究発表大会の参加申込及び参加費の振込は12月1日までとなっております。

ご興味のある方はぜひご参加ください。

※1) 金崎健太郎, “書籍紹介『情報システム調達の政策学』”,

<https://www.issj.net/mm/mm15/03/mm1503-ic-ic.pdf> 参照 2023-11-19, 情報システム学会メールマガジン, No. 15-03, 2020.

- ※ 2) 総務省, “自治体デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進計画【第 2.1 版】”, [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000910647.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000910647.pdf) 参照 2023-11-19, 2023.
- ※ 3) 総務省, “情報システムに係る政府調達の基本指針”, [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000141663.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000141663.pdf) 参照 2023-11-19, 2007.
- ※ 4) 特許庁情報システムに関する技術検証委員会, “技術検証報告書～フォローアップ結果とりまとめ～”, <https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/system/document/index/houkouku.pdf> 参照 2023-11-19, 2012.
- ※ 5) 内閣官房, “政府情報システムの整備及び管理に関する標準ガイドライン (事業者向け説明会資料)”, <https://www.cas.go.jp/info/pdf/siryu.pdf> 参照 2023-11-19, 2015.