

## 地方自治情報化推進フェア 2022 研修報告書

えべつ地域創生の会 本間憲一

鈴木 誠

日時:令和 4 年 11 月 1 日(火)11:30~12:30

会場:千葉県幕張メッセ

講演:IT ガバナンスとマネージメント

講師:日経クロステック・日経コンピュータ編集委員 木村岳史氏

2022 年 6 月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」で国の IT に向けた推進の方向性が示される中、自治体 DX、デジタル田園都市国家構想を進める自治体においても、IT ガバナンスとマネージメントは欠かせません。これまで広く IT 分野を取材してきた知見から、民間や自治体の失敗事例から学ぶべきことの講演がされた。講演内容の内、自治体システム標準化に係る内容について抜粋します。

### 1.自治体システム標準化の大問題、企業の失敗と成功を教訓にせよ

10 年も前のことだが、SUBARU (スバル) の当時の社長にインタビューしたことがある。社長就任前に国内の営業改革を成功させた人で「IT による業務改革は否定しないが、当社ではあまりうまくいっていなかった」としたうえで、次のような話をしてくれた。

全国の販売会社向けのシステム導入はとても難しいのだという。本社主導で標準のシステムを開発し、各販社の業務を効率化しようとする、必ず販社から苦情が出るからだ。販社と議論を重ねても、結局は販社それぞれの業務のやり方にシステムを合わせろという話になっ

てしまうとのことだった。

本来、販社はどこでも同じ仕事をしているはずだ。だが、実際は販社ごとに業務のやり方は異なる。しかも、販社は互いに他社がどういうやり方をしているのかを知らない。だから、自社の業務のやり方をシステムに合わせる必要性を理解できず、従来のやり方に固執する。その結果、新システムを導入しても何の意味もないという事態に陥ってしまうわけだ。

実は、この話は今進行中の国家プロジェクトにとって大きな教訓となり得る。プロジェクトとは、地方自治体の基幹システムを標準準拠システムに移行させる「自治体システム標準化」である。デジタル庁は自治体に対して、住民基本台帳や国民健康保険など 20 業務で使うシステムを 2025 年度末までに標準準拠システムに移行させるよう求めている。

このプロジェクトが成功すれば、恩恵は大きい。国や自治体などのシステム間でのデータ連係が容易になるほか、システムの開発や保守運用で大幅なコスト削減が期待できる。実際にプロジェクトでは、保守運用費などを 2018 年度比で 3 割削減する目標を掲げている。さらに各自治体が業務のやり方をシステムに合わせることで、業務の効率化も実現するはずだ。

## 2. スケジュールより大事なこと

ただし、このままでは SUBARU の販社向けシステムと同様の問題に遭遇するのは容易に想像がつく。それどころか、問題がさらに深刻化する可能性が高い。全国の自治体は約 1700 もあり、政令指定都市や町村など規模もまちまちだ。しかも国がシステムを構築する

わけではなく、標準仕様書を提示するのみだ。各自治体がシステムを構築し、国は補助金などで支援する形だ。

はたして自治体、特に大規模な自治体の利用部門は、自らの業務をシステムに合わせるだろうか。ほぼ間違いなく「我々の業務のやり方にシステムを合わせてくれないと困る」であろう。その結果、標準仕様書に従うだけでなく、システムを業務に合わせるための追加要件が発生することになる。

こうなると、ガバメントクラウドを利用するとしても、システム開発やその後の保守運用でのコスト削減はほとんど望めない。各自治体の業務のやり方を熟知するのは既存の IT ベンダーのため、他の IT ベンダーが取って代わるのは難しく、ベンダーロックインが続くことになる。もちろん、システム刷新による業務の効率化も図れない。

そう言えば、SUBARU の国内営業改革では、まず近畿で各販社の間接部門の人員を大阪に集めたそうだ。すると、同じ販社なのに業務のやり方が全く違うことが明白となり、標準化すると大阪府の販社の 1.2 倍の人員で近畿全体の業務が回ることが分かった。販社向けのシステムはその成果を基に新たに開発するとのことだった。

全く同じことはできないにしても、自治体システム標準化でも参考になるかと思う。スケジュールありきで進める前に、一度立ち止まって自治体の担当者を一堂に集め、業務のムダを明らかにしたほうがよいと考えるが、いかがだろうか。

### 3.自治体システム標準化が失敗すると断言できる訳

そもそも、なぜ自治体システム標準化プロジェクトがうまくいかないのか。その理屈を明確にしておこう。まず各自治体、特に政令指定都市など大規模な自治体では、同じ業務でもそのやり方、進め方はてんでばらばらだ。行政機関だからやらなければいけないことは法律などで規定されているが、それをどのような業務プロセスで実現するかは自治体ごとに異なっている。これは当たり前の話だ。何せ自治体職員は終身雇用で、他の自治体の業務のやり方を知らないからな。自治体それぞれに、結果的に門外不出となった業務のやり方がある。

当然のことながら、自治体の職員たちは自分たちの業務のやり方を変える必要性を感じてはいない。言うておくが、ここで職員というのは、いわゆる利用部門の人たちのことだ。そして業務のやり方、業務プロセスは基幹システムなどに実装され固定されている。だからこそ日々の業務をつつがなく遂行できる。にもかかわらず突然、国が基幹システムを標準準拠システムに移行せよと言い出した。しかも、基になる標準仕様書なるものは、日々市民らに接する自治体の現場の業務を知らない中央官庁がつくったものだ。

するとどうなるかは容易に想像できるはずだ。自治体は標準仕様書に当然従わなければならない。だが職員からすると、業務のやり方を標準準拠システムに合わせるなんてあり得ない。むしろ「我々の業務のやり方にシステムを合わせてくれないと困る」と声高に主張するはずだ。大半の自治体の首長は票になりそうな案件でもないため原則無関心で、「これを機に業務改革に取り組み」などとヤボなことは言わない。その結果、標準仕様書に従うだけでなく、システムを業務に合わせるための追加要件が発生することになる。

何のことはない。膨大な税金をぶち込んで、そうでなくても足りない技術者を大量動員した揚げ句、標準準拠システムのふりをした各自治体独自のシステム、現行通りのシステムが出

来上がることになるわけだ。これは民間の企業で「ERP（統合基幹業務システム）に業務のやり方を合わせる」と宣言して、基幹システムの刷新に乗り出したケースに酷似する。利用部門の激しい抵抗に遭い、結局はシステムの機能を既存業務のやり方に合わせるため大量のアドオンをつくりまくるのと同じだ。同様のパターンに自治体の基幹システムも陥るわけだ。

どんな自動車メーカーの系列であっても、それぞれの地域に独自の営業エリアを持つ販売会社はいわば一国一城のあるじ。同じ販売会社なのだから業務のやり方は本来同じはずだが、その実態は各社で異なる。しかも販売会社同士は互いに他社がどういうやり方をしているのかを知らない。だから、自社の業務のやり方をシステムに合わせる必要性を理解できず、従来のやり方に固執する。その結果、いつの間にか標準システムは、販売会社各社の従来の業務のやり方に合わせた独自システムにすり替わってしまう。

これって、自治体システム標準化プロジェクトの未来を暗示するような話でしょ。多少乱暴だが、自動車メーカーを国に、各販売会社を各自治体に置き換えてみればそっくりそのままである。ただし完全に同じではない。何せ国は標準仕様書をつくるだけだからな。それに自動車メーカーと販売会社の関係と異なり、国と自治体は形式的に対等の関係だ。しかも自治体は約1700もあり販売会社の数とは比べものにならない。そこから考えると、今のままでは自治体システム標準化プロジェクトの成功なんて夢のまた夢である。