

電子政府分野における課題と対応策

～主に費用対効果の観点から～

第3回電子行政タスクフォース プレゼン資料

株式会社三菱総合研究所

地域経営研究本部 主席研究員

村上文洋

目次

0. 電子政府関連の主な経歴

1. 「新しい情報通信技術戦略」(電子行政分野)について

2. 政府情報システムについて

3. その他の課題

0. 電子政府関連の主な経歴

- IT新改革戦略評価専門調査会 電子政府評価委員会 構成員（平成18～20年度）
- 電子政府ガイドライン作成検討会 構成員（ユーザビリティ分科会）（平成20年度）
- 評価専門調査会 電子政府評価委員会 構成員（平成21年度）
- 評価専門調査会 オンライン申請等手続システム評価WG 構成員（平成21年度）
- 政府情報システムの整備の在り方に関する研究会 構成員（平成21年度）
- 政府情報システム改革検討会 構成員（平成22年度）

- （社）日本経済団体連合会 電子行政推進ワーキング委員
（法制度・体制検討サブワーキング主査）（平成20年度～）

1. 「新しい情報通信技術戦略」(電子行政分野)について

①各施策と戦略の目的・目標の関係があいまい

→ いわゆる「霞が関文学」。

②評価指標や目標値が十分設定されていない

→ 施策の実施効果が測定できない。

③そもそも現状値が十分把握できていない

→ 目標の設定すらできない。



● これでは十分な評価(いくら投資して効果はどうだったか)ができず、PDCAサイクルは回せない。予算査定段階で、妥当かどうか判断できない。

● 「e-Japan戦略」(2001年)以降、構築してきた評価の仕組みがリセットされ、振り出しに。過去を全て否定するのではなく、蓄積を活かした新たな取り組みを。

参考資料1. 「新しい情報通信技術戦略」(電子行政分野・抜粋)

1. 国民本位の電子行政の実現

(1) 情報通信技術を活用した行政刷新と見える化

【重点施策】

- 行政サービスの中で、利用頻度が高く、週7日24時間入手できることによる国民の便益が高いサービス(例:住民票、印鑑証明、戸籍謄抄本等の各種証明書の入手等)を特定し、それらをオンライン又は民間との連携も含めてオフライン(例:行政キオスク端末)で利用できるようにする。
- 社会保障の安心を高め、税と一体的に運用すべく、電子行政の共通基盤として、官民サービスに汎用可能ないわゆる国民ID制度の整備を行うとともに、自己に関する情報の活用については、政府及び自治体において、本人が監視・コントロールできる制度及びシステムを整備する。
- 電子行政推進の実質的な権能を有する司令塔として政府CIOを設置し、行政刷新と連携して行政の効率化を推進する。その前提として、これまでの政府による情報通信技術投資の費用対効果を総括し、教訓を整理する。その教訓にもとづき、上記施策を含め、電子行政の推進に際しては、費用対効果が高い領域について集中的に業務の見直し(行政刷新)を行った上で、共通の情報通信技術基盤の整備を行う。クラウドコンピューティング等の活用や企業コードの連携等についても、その一環として行う。

【具体的取組】

企画委員会の下にタスクフォースを設置した上で、必要に応じ国と地方自治体が連携しつつ、以下の施策に取り組む。

- i) これまでの情報通信技術投資の総括とそれを教訓とした行政刷新
2010年度中にこれまでの情報通信技術投資の教訓を整理しつつ、行政刷新会議と連携して政府の業務の見直し(行政刷新)を行い、「刷新なくして投資なし」の原則の下、電子行政推進の基本方針を策定する。政府CIO等推進体制の速やかな整備についても、その一環として行う。【内閣官房、内閣府、総務省、経済産業省等】
- ii) 行政サービスのオンライン利用に関する計画の策定
行政サービスのオンライン利用については、費用対効果等を検討し、対象サービスの範囲等に係る基準を整理した上で、業務プロセスを徹底的に見直すという考え方の下、オンライン利用に関する計画を2010年度中にとりまとめる。【内閣官房、総務省】
- iii) 行政ポータル抜本的改革と行政サービスへのアクセス向上
電子政府の総合窓口(e-Gov)の利便性向上、公的個人認証サービスの利便性向上・用途拡大のための検討を2010年度中に行い、検討結果に基づく改善を速やかに行う。また、行政キオスク端末による各種証明書交付等のサービスを拡大するための具体案を2010年度中に検討し、ロードマップを策定する。【内閣官房、総務省、法務省、経済産業省等】

- iv) 国民ID制度の導入と国民による行政監視の仕組みの整備
社会保障・税の共通番号の検討と整合性を図りつつ、個人情報保護を確保し府省・地方自治体間のデータ連携を可能とする電子行政の共通基盤として、2013年までに国民ID制度を導入する。
併せて、行政機関による運用やアクセスの状況を監視する第三者機関の創設、公的ICカードの整理・合理化を行う。また、インターネットを通じて利便性の高いサービスを提供するため、民間IDとの連携可能性を検討する。
さらに、各種の行政手続の申請等に際して、既に行政機関が保有している情報については、原則として記載・添付が不要となるよう行政機関における適切な情報の活用を推進するとともに、行政機関が保有する自己に関する情報について、国民が内容を確認できる仕組みを整備する。【内閣官房、総務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、経済産業省等】

- v) 政府の情報システムの統合・集約化
政府情報システムについて、徹底した業務改革をした上で、費用対効果を踏まえたシステムの構築・刷新を進める。この一環として、クラウドコンピューティング技術を活用した「政府共通プラットフォーム」により、各府省別々に構築・運用している政府情報システムの横断統合の体制を構築する。【内閣官房、総務省等】

- vi) 全国共通の電子行政サービスの実現
地方自治体における電子行政について、利用者の負担軽減、行政効率化の観点から、クラウドコンピューティング技術を活用した情報システムの統合・集約化を進める。また、行政手続に係る電子的フォーマットの全国的な共通化や企業コードに係る政府・地方自治体の行政機関間・官民間の連携、地方自治体相互間における標準仕様を活用したバックオフィス連携と業務プロセスの改革等を推進する。【内閣官房、総務省、法務省、経済産業省等】

- vii) 「国と地方の協議の場」の活用
企画委員会は、地方自治体の自主性を尊重しつつ、政府と地方自治体が整合性を持って上記施策を推進するため、「国と地方の協議の場」を活用する。【内閣官房、総務省、法務省、経済産業省等】

(2) オープンガバメント等の確立

【重点施策】

- 行政が保有する情報を2次利用可能な形で公開して、原則としてすべてインターネットで容易に入手できるようにするなど、行政が保有する情報の公開を積極的に推進する。
- 行政が保有する統計・調査などの情報について、回答者の個人情報を保護する観点から、個人が特定できない形に情報の集約化・匿名化を行い、それらを原則としてすべて2次利用可能な形でインターネットで容易に入手し、活用できるようにすることにより、新事業の創出を促進する。

【具体的取組】

企画委員会の下にタスクフォースを設置した上で、政府が率先して以下の施策に取り組むこととし、地方自治体の同様の取組も必要に応じ促進する。

- i) 行政情報の公開、提供と国民の政策決定への参加等の推進
徹底した業務改革を行った上で文書管理の電子化、公文書等のデジタルアーカイブ化を進めつつ、国民のニーズの高い情報について電子政府の総合窓口(e-Gov)をはじめとするウェブサイトに於いて積極的に公開するとともに、国民の政策決定への参加等を進める。【内閣官房、内閣府、総務省、経済産業省等】
- ii) 行政機関が保有する情報の活用
行政機関が保有する地理空間情報、統計調査等に係る情報について、個人が特定できない形に情報の集約化・匿名化を行うなど、個人情報・プライバシー保護の対策を講じつつ、その一層の活用を推進する。【内閣官房、総務省、国土交通省、経済産業省等】

参考資料2. 「新しい情報通信技術戦略 工程表」(電子行政分野・抜粋)

短期 (2010年、2011年)

○電子行政推進の基本方針を策定する。

内閣官房：企画委員会の下にタスクフォースを設置し、総務省の協力を得つつ以下の事項を中心に検討を行い、2010年度内に電子行政推進の基本方針を策定

- ①これまでの情報通信技術投資の教訓を整理
- ②シンクタンク等を活用し、業務の選定基準、BPRの国内外の事例収集等を行い、ピックアップした国及び地方の特定の業務についてBPRの手法を検討
- ③現在の電子行政の推進体制を検証した上で、政府CIOに充てるべき人材、政府CIOを支える体制、各府省CIOの在り方、各府省における推進体制、政府CIOと各府省CIOの連携体制等電子行政の推進体制の在り方についても検討

内閣官房、総務省：電子行政推進の基本方針策定を踏まえ、電子行政を推進するためのガイドライン等の整備

○業務の見直しを推進する。

内閣官房、内閣府：総務省の協力を得ながら、行政刷新会議と連携して業務の見直しを推進

各府省：業務の見直しを実施

○政府CIO等電子行政の推進体制を整備する。

内閣官房、総務省：電子行政推進の基本方針に基づき、政府CIO等電子行政の推進体制を措置可能なものから順次整備

中期 (2012年、2013年)

○電子行政を推進する。

内閣官房、総務省：電子行政推進の基本方針に従い電子行政施策を推進。また、基本方針のフォローアップを行い、必要に応じて見直しを実施

○業務の見直しを推進する。

内閣官房、内閣府：総務省の協力を得ながら、BPRの手法を横展開しつつ、行政刷新会議と連携して業務の見直しを推進

各府省：引き続き、業務の見直しを実施

○政府CIO等電子行政の推進体制を整備する。

内閣官房、総務省：電子行政推進の基本方針に基づき、政府CIO等電子行政の推進体制を措置可能なものから順次整備

長期 (2014年～2020年)

○電子行政を推進する。

内閣官房、総務省：電子行政推進の基本方針に従い電子行政施策を推進。また、基本方針のフォローアップを行い、必要に応じて見直しを実施

○業務の見直しを推進する。

内閣官房、内閣府：引き続き、総務省の協力を得ながら、BPRの手法を横展開しつつ、行政刷新会議と連携して業務の見直しを推進

各府省：引き続き、業務の見直しを実施

参考資料3. 以前の戦略の例:「IT新改革戦略」(電子政府分野・抜粋)

世界一便利で効率的な電子行政
—オンライン申請率 50%達成や小さくして効率的な政府の実現—

現状と課題

行政手続オンライン化3法の施行を始めとした基盤整備を進めた結果、国の扱うほとんどの手続においてインターネットによる申請等が可能となっている。その一方で、使い勝手が利用者の視点に立ったものとなっていない等の理由から、国民・企業等による電子政府の利用は進んでおらず、また、住民サービスに直結する地方公共団体の電子化が十分ではないなど、国民・企業等利用者が利便性・サービスの向上を実感できていない。

また、政府のレガシーシステムの見直し等、業務・システム最適化に向けた取組が行われているが、各府省の実施体制は必ずしも十分ではなく、更なる政府全体のシステム最適化への取組が求められている状況である。

今後は、財政の健全化や行政の簡素化・効率化、国民サービスの向上に向け、ITを最大限活用した業務改革、行政改革が必要となっている。

目標

行政分野へのITの活用により、国民の利便性の向上と行政運営の簡素化、効率化、高度化及び透明性の向上を図る。

1. 利便性・サービス向上が実感できる電子行政(電子政府・電子自治体)を実現し、国・地方公共団体に対する申請・届出等手続におけるオンライン利用率を2010年度までに50%以上とする。
2. 各府省における情報システム調達・評価体制を整備するとともに、IT戦略本部に政府全体の情報システムに対する評価体制を整備し、更なる政府全体の業務・システム最適化を図り、効率的な電子政府を実現する。また、地方公共団体においても同様の体制整備を促進する。
3. 国・地方公共団体のシステムについて、利用者利便性の向上に配慮しつつ、信頼性・安全性の確保、セキュリティ高度化を図るとともに、我が国の電子行政化を通じ、先端技術の育成、普及を進める。

実現に向けた方策

1. オンライン利用促進対象手続について、各手続の利用目標を含む利用促進行動計画を2005年度に策定・公表し、2010年度までにオンライン利用率50%以上を達成する。
2. オンライン利用の促進を図るため、所得税、法人税の電子申告に係る制度・運用の改善策や電子的な税、手数料等の納付普及の方策について検討を行う。
3. 利用者視点に立って、添付書類の電子化、省略・廃止、手続自体の廃止、インセンティブの付与、処理期間の短縮、本人確認方法の簡素化(電子署名を省略できる場合を整理)等、手続の見直し・改善や紙文書による業務処理からの脱却とこれによる職員の意識改革を図る。
4. 国民年金・厚生年金の受給権者の現況確認や不動産登記の申請手続への利用をはじめ、法令に基づいて、住民基本台帳ネットワークシステムの利用・活用を促進し、2010年度までに各種行政手続の簡素化を実現する。併せて、各府省と地方公共団体を接続するシステムについては、原則として総合行政ネットワーク(LGWAN)への統合を進め、標準型・共同型システムの利用を推進する。
5. 公的個人認証に対応した電子申請システムを、全都道府県においては2008年度までに、全市町村においては2010年度までに整備する。

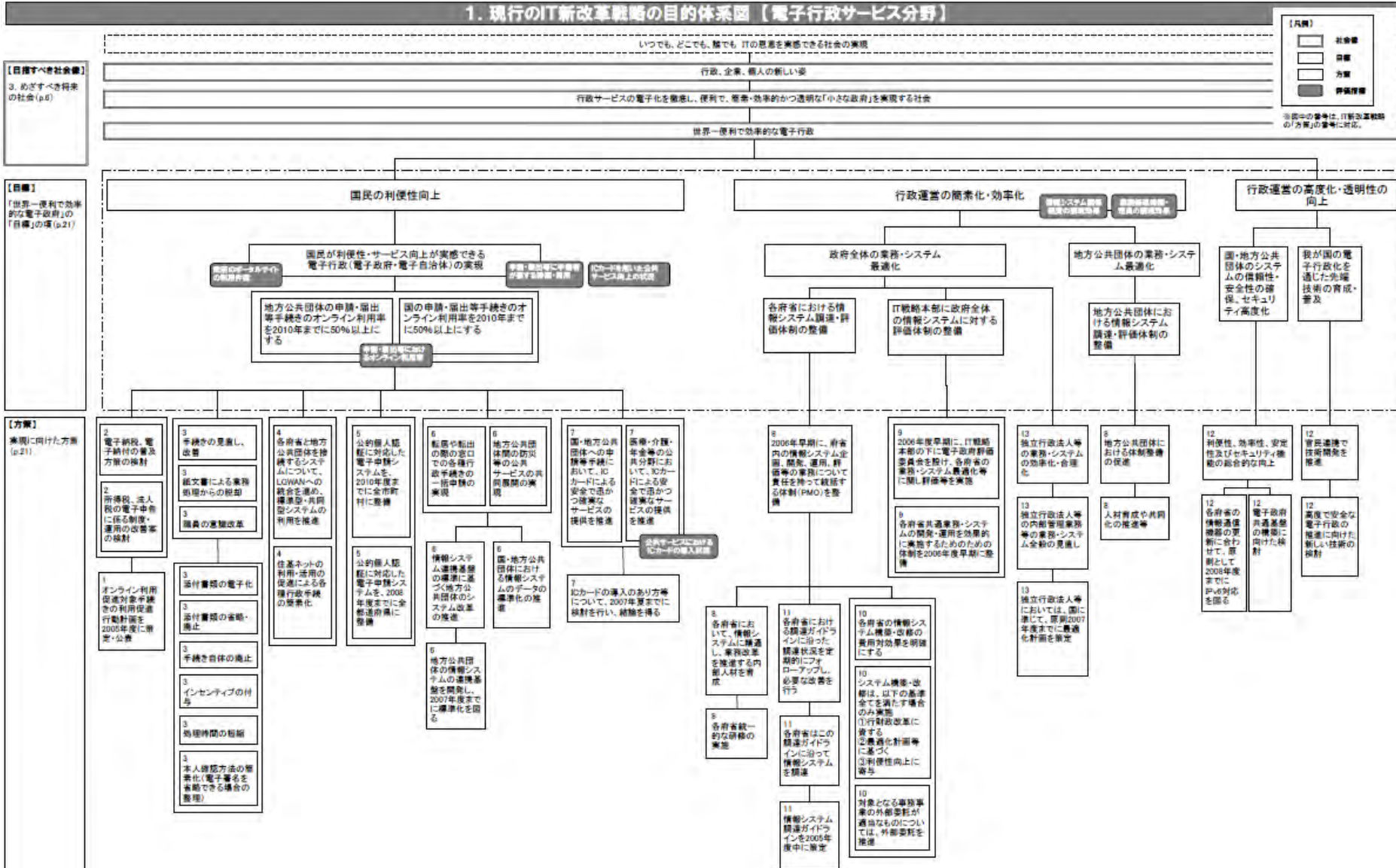
評価指標

1. 申請・届出等におけるオンライン利用率
 2. 申請・届出等に申請者が要する時間・費用
 3. 政府のポータルサイトの利用件数
 4. 情報システム関係経費の削減効果、業務処理時間・定員の削減効果
 5. 公共サービスにおけるICカードの導入状況とこれを用いた公共サービスの向上の状況
6. 国・地方公共団体は、情報システムのデータの標準化を推進する。また、転居や転出の際の窓口における各種行政手続の一括申請や、地方公共団体間の防災等の公共サービスの共同展開を実現するため、情報システムの連携基盤を開発し、2007年度までに標準化を図るとともに、この標準に基づく地方公共団体のシステム改革を推進する。
 7. 国・地方公共団体に対する申請等手続のほか、医療・介護・年金等の公共分野において、ICカードによる安全で迅速かつ確実なサービスの提供を推進することとし、導入のあり方等について2007年夏までに検討を行い、結論を得る。
 8. 2006年度早期に、各府省においては、各府省情報化統括責任者(CIO)の下で、CIO補佐官の支援・助言等を得て、府省内の情報システム企画、開発、運用、評価等の業務について責任を持って統括する体制(プログラム・マネジメント・オフィス(PMO))を整備し、弾力的な執行が可能となる予算計上、戦略的な情報システム調達を行う。また、各府省において、情報システムに精通し、業務改革を推進する内部人材の育成を各府省統一的な研修の実施などにより計画的に進める。さらに、人材育成や共同化の推進等により、地方公共団体の体制整備も促進する。
 9. 2006年度早期に、IT戦略本部の下に、ITによる業務改革に精通した外部専門家等からなる電子政府評価委員会(仮称)を設け、各府省における業務・システムの最適化等に関し、費用対効果の観点も含め厳正な審査・評価を行い、情報システムの企画、開発、運用、評価等に関し必要な支援、勧告を行うとともに、各府省PMOの活動状況の評価を行う。また、府省共通業務・システムについては、担当府省間の連携を図り、開発及び運用を円滑かつ効果的に実施するため、IT戦略本部の下に、工程管理、仕様の調整、費用対効果の確認及び経費の効率的運用を図るための調整等を行う体制を2006年度早期に整備する。
 10. 各府省の情報システムの新たな構築・改修等に当たっては、現在進めているレガシーシステムの見直しを含め、その費用対効果を明確化することとし、信頼性・安全性の確保のために行うものなど真に必要性を有すると認められるものを除き、①情報システム関係経費や業務処理時間・定員の削減が見込まれるなど行財政改革に資する、②最適化計画等の適切な整備計画に基づく、③利便性向上に寄与する、という3つの基準を満たすものについてのみ実施するものとする。また、対象となる事務事業の外部委託が適当なものは、外部委託を進めるものとする。
 11. 情報システム調達に関するガイドラインを2005年度中に策定し、各府省は同ガイドラインに沿って情報システム調達を実施するとともに、技術力のある企業に対する競争参加機会の拡充を図る。また、各府省における同ガイドラインに沿った調達実施状況について、定期的にフォローアップし、必要な改善を行う。
 12. 利便性・効率性・安定性及びセキュリティ機能の総合的な向上に資する電子政府共通基盤の構築に向けた検討を行う。また、今後、各府省の情報通信機器の更新に合わせ、原則として2008年度までにIPv6対応を図ることとする。さらに、高度で安全な電子行政の推進に向け、今後開発することが必要と考えられる技術について検討を行い、この検討結果を踏まえ、官民連携により必要な技術開発を推進する。
 13. 独立行政法人等の業務・システムの効率化・合理化を図るため、独立行政法人等においては、国の取組に準じて、原則として2007年度までに最適化計画を策定することなどにより、内部管理業務を始めとした業務・システム全般の見直しを推進する。

出典:IT新改革戦略(電子政府分野・抜粋)(平成18年1月19日 IT戦略本部決定)

参考資料4. 「IT新改革戦略」(電子政府分野)の体系化・見える化

1. 現行のIT新改革戦略の目的体系図【電子行政サービス分野】

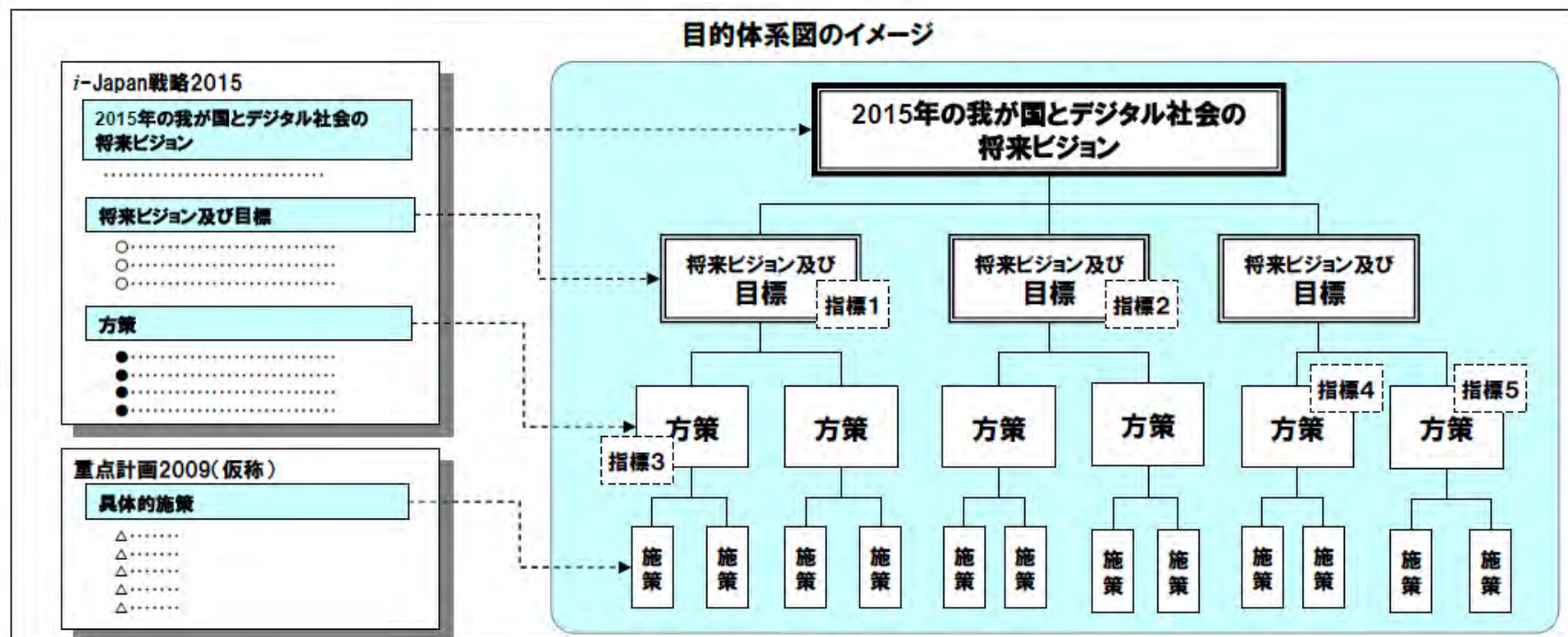


出典:平成20年度 第3回 電子政府評価委員会(平成20年10月20日) 資料3

参考資料5. 目的体系図を用いた戦略の評価(「i-Japan戦略2015」)

◆2008年度の成果を活用し、i-Japan戦略2015に掲げる3つの柱の「将来ビジョン及び目標」と「方策」の関係をよりわかりやすくするために、「目的体系図」によって体系化・可視化の上、以下を実施する。

- ① i-Japan戦略2015の目標・方策と、重点計画2009（仮称）の施策のつながりを確認
（つながりが不十分な点等があれば指摘）
- ② 目標に対応した「評価指標」の有無を確認
- ③ 目標に対応した評価指標が無い場合や、ある場合でも供給者視点になっている場合は、新たに評価専門調査会において利用者視点で評価指標を設定
- ④ ③の現状値をアンケート等により把握
- ⑤ ①～④を踏まえ、次年度以降の評価の進め方を検討



出典:平成21年度 第1回 評価専門調査会(平成21年8月4日) 資料9

参考資料6. 電子申請1件当たりの情報システム費用の例

平成19年度における行政機関に係るオンライン申請等手続システムの利用状況等調査の結果(類型I、抜粋)

省庁名	システム名	システムの利用状況			年間運用経費 (B) 単位：千円	申請1件 当たりの経費 (B/A) 単位：円	整備経費 単位：千円	備考
		利用手続	合計年間申請等 件数	合計オンライン 申請等件数 (A)				
文部科学省	文部科学省電子調査 票収集システム	学校基本調査、学 校保健統計調査、 学校教員統計調査 (高等教育機関の み)及び地方教育 費調査の調査票の 収集	71,003	53,325	13,287	249	369,262	本システムは調査票の回答データを収集するためのシステムであり、「統計調査等業務の業務・システム最適化計画」に基づき構築される政府統計共同利用システムの集約等対象とされたシステムである。
国土交通省	自動車保有関係手続 のワンストップサー ビスシステム	自動車の新車新規 登録	3,436,316	11,175	1,680,455	150,376	1,362,958	自動車保有関係手続のワンストップサービスシステムについては、年間運用経費、整備経費ともに国交省負担を計上している。 なお、合計年間申請等件数については、新オンライン行動計画(20年9月)の重点手続に選定された新車新規登録の件数としている。
防衛省	申請届出等システム	沖縄県における駐 留軍用地の返還に 伴う給付金(返還 給付金)の支給の 申請等36手続	2,252	4	36,918	9,229,500	386,261	・今後の利用見込み 防衛省独自の手続(5件)については、駐留軍に係る損害の補償に関するものなど日常的に継続、反復して行われない手続が多く、その性格上、利用促進が見込まれない。
文部科学省	文部科学省オンライ ン申請システム	高等学校卒業程度 認定試験の合格証 明書の交付等696 手続	165,187	115	109,005	947,870	1,178,861	・運用経費にはヘルプデスク費用を含む(切り分け困難なため)。 ・運用経費及び開発経費には蔵入金電子納付システムとの連携機能に係る経費を含む。 ・19年度に、一部の手続【高等学校卒業程度認定試験(旧・大学入学資格検定)】における申請時の本人確認方法について、従来の電子署名によるものからID/パスワードによるものを可能とするための改修を実施した。 ・19年度の第二回目の認定試験の実施において試行的にID/パスワードによる申請を受け付け、約100件の申請があった。

出典：平成20年度 第3回 電子政府評価委員会(平成20年10月20日) 資料1-1

2. 政府情報システムについて

①電子政府＝電子申請が強調され、内部業務やバックオフィス関係の情報システムについては、IT戦略本部では十分議論・検討されていない

→ 「政府情報システム改革検討会」(総務省)等との連携が必要。

②内部業務や情報システムの費用対効果を測る仕組みが不十分

→ 「業務・システム最適化計画」は、オープン化やダウンサイジングによるコスト削減(いくら削減できるか)が主に。効果の観点から見ると不十分。

→ ITガバナンスの不足。各情報システムの目的や効果を横並びで比較できない。

③そもそも現状さえ十分把握できていない

→ 「全体像の把握」、「現状値の把握」、「評価指標及び目標値の設定」が必要。

→ ITガバナンスの「単位」をどうするか(霞が関全体か府省単位か)。

参考資料7. 各府省の情報システム経費

政府情報システムの現状(府省別内訳)

府省等名	情報システム数		平成22年度運用経費(百万円)	
	全体	うち、メインフレーム	全体	うち、メインフレーム
内閣官房	3	0	64	0
内閣法制局	3	0	104	0
人事院	12	0	857	0
内閣本府	45	1	3,136	267
宮内庁	11	0	262	0
公取委	3	0	157	0
警察庁	15	2	12,947	3,814
金融庁	29	0	1,789	0
消費者庁	1	0	712	0
総務省	104	0	13,977	0
法務省	134	1	45,133	3,035
外務省	15	1	4,907	1,118
財務省	86	4	63,134	31,326
文部科学省	83	0	2,982	0
厚生労働省	985	67	154,717	109,279
農林水産省	75	0	6,985	0
経済産業省	65	1	22,316	18,808
国土交通省	226	4	26,904	9,999
環境省	75	1	1,923	8
防衛省	89	12	25,520	6,589
合計	2,059	94	388,526	184,243

(注) 平成22年9月2日現在。運用経費については、平成22年度予算額を記載している。なお、計数については、精査の結果、変動することもあり得る。

出典:平成22年度 第1回 政府情報システム改革検討会(平成22年9月3日) 資料3

3. その他の課題

①「電子政府」と「電子自治体」の連携(一体的展開)

- 国民から見たら同じ。むしろ行政サービス・手続きともに自治体との関係が強い。
- 企業は国との関係が強い。

②官民連携

- 国民や企業にとって、日常生活や活動で関わるのは民間がほとんど。
- 「民間サービスの中に、いかに官のサービスを入れてもらうか」という発想への転換が必要。「コンビニ交付」はその第一歩。

③技術を見極める目を

- 例えば、レガシーシステムを維持したほうが、無理やりオープンシステムに移行するよりも費用対効果の点で優れている場合もある。
- 一方、クラウド技術・サービスを用いると、抜本的に改善する場合もある。
- ステロタイプで物事を捉えるのではなく、個別技術をしっかりと見極める目を。

ご清聴ありがとうございました。