

# 地方自治体における業務プロセス・システムの標準化 及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会 (第4回)

## 事務局提出資料②

### 業務プロセス・システムの標準化

平成30年12月  
総務省自治行政局行政経営支援室

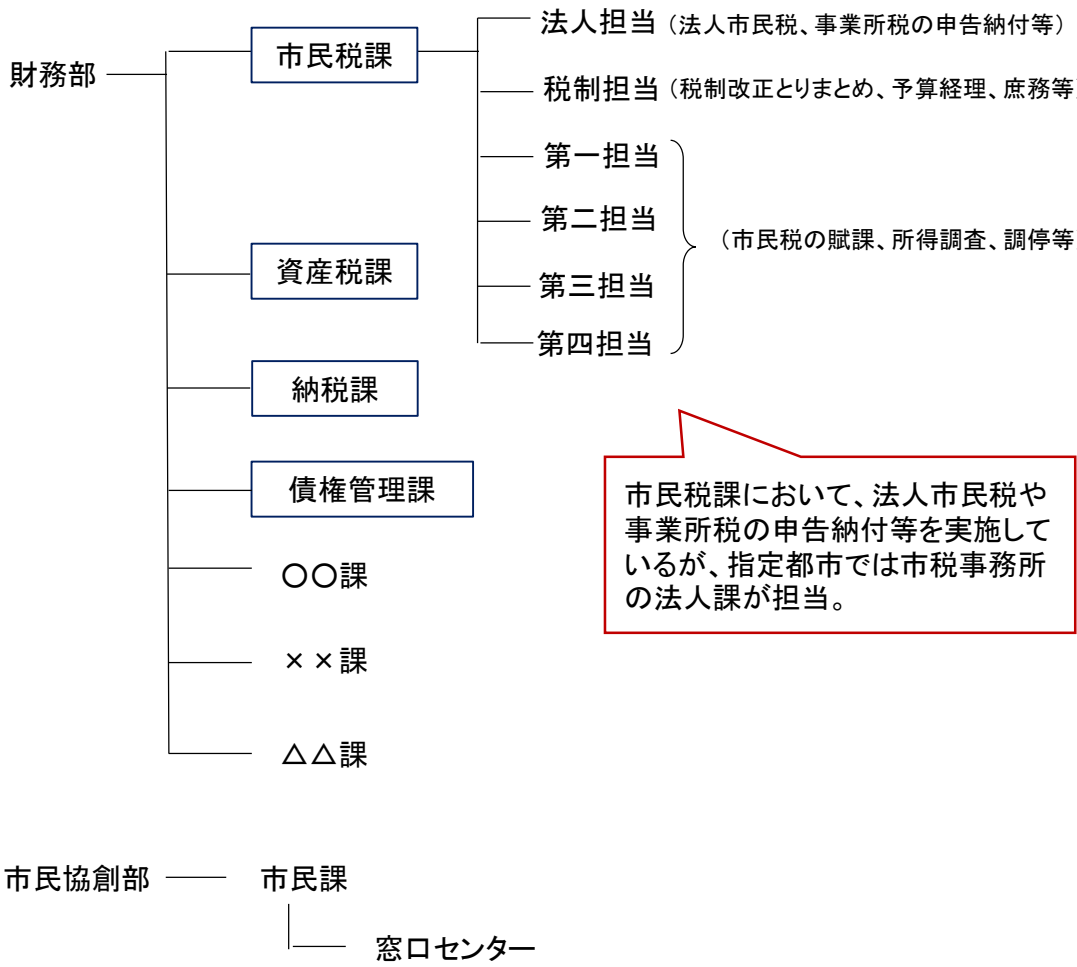
# 1. 標準化のミクロの課題 ～個人住民税事務を事例に～

# 地方税関係事務の事務分掌とシステムの関係

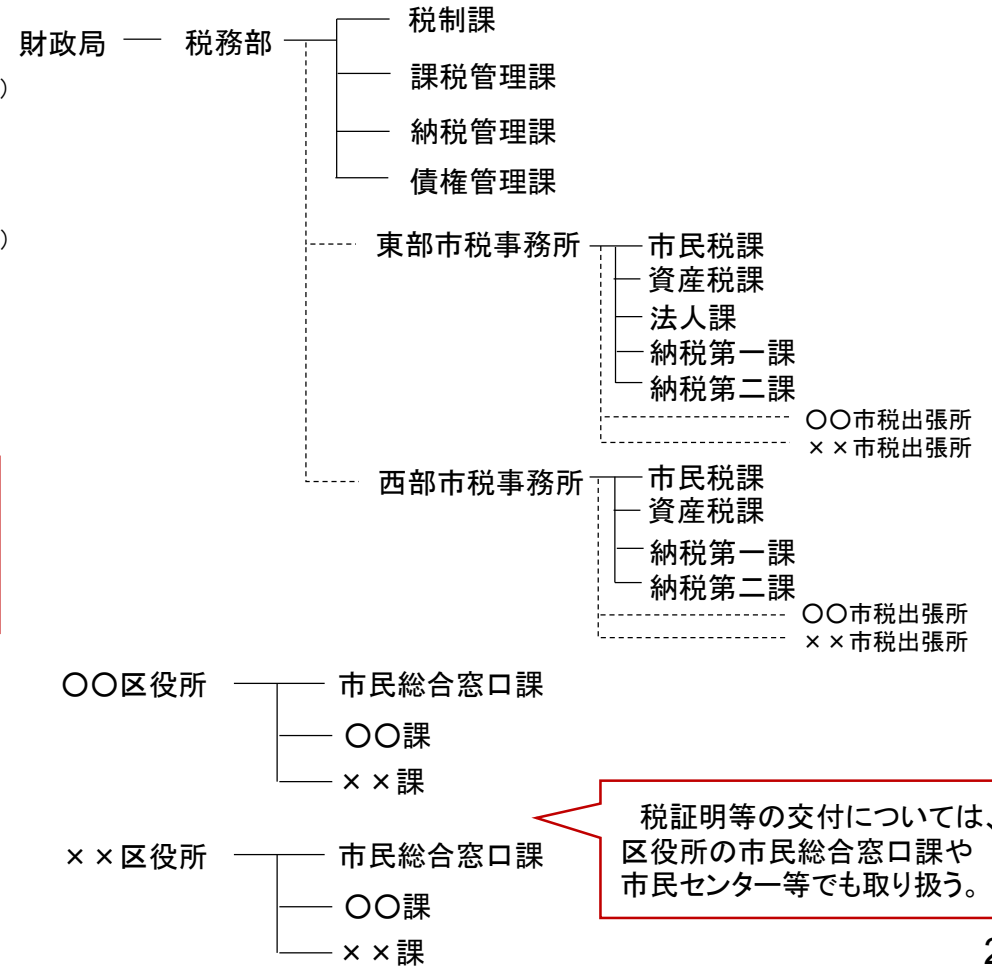
○ 地方税関係事務について、指定都市では市税事務所が存在するが、中核市では本庁の税務担当課が業務を実施。

## 中核市等(一例)

## 指定都市(一例)



市民税課において、法人市民税や事業所税の申告納付等を実施しているが、指定都市では市税事務所の法人課が担当。



税証明等の交付については、区役所の市民総合窓口課や市民センター等でも取り扱う。

# 個人住民税分野におけるシステムの標準化について

- 住民税の情報システムについては、住基システムと比較するとパッケージの規模は2倍。
- 介護システムと比較するとパッケージ規模は1/2だが、カスタマイズ規模(総量)はほぼ同等。

## 【ベンダ調査に基づく自治体3団体の例】

※ 住民記録システムのプログラム規模を100とした場合の介護保険システム・住民税システムの規模

自治体名	人口	住民記録システム			住民税システム			介護保険システム		
		要件数	パッケージ適合率	パッケージ規模	要件数	パッケージ適合率	パッケージ規模	要件数	パッケージ適合率	パッケージ規模
A	50万	200	70%	100	500	70%	200	1100	70%	400
B	20万	150	93%	100	370	80%	200	570	89%	400
C	25万	440	89%	100	690	70%	200	650	80%	400

※ パッケージ適合率は、機能及び帳票要件数に対してパッケージ対応可能な数(要件数)でもとめたもの。(一部数字は丸めている)

	住民記録システム	住民税システム	介護保険システム
	カスタマイズ規模(総量)	カスタマイズ規模(総量)	カスタマイズ規模(総量)
3団体合計	1	3	3

※ 住民記録システムのカスタマイズ規模(総量)を1とした場合の介護保険システム・住民税システムのカスタマイズ規模(総量)。カスタマイズの件数だけではなく、カスタマイズの重さも考慮している。

住民税については、更改前のシステムの規模の踏襲や、RFPの記載の粒度・強度が細かい点が特徴。  
⇒ そのために、住民税システムは、**カスタマイズの規模が大きくなっているのではないか。**

- 個人住民税に関するカスタマイズについては、総務省地域情報政策室の「地方公共団体のクラウド導入におけるカスタマイズ抑制等に関する検討会」での検討資料を基に、以下の整理を行った。

## 指定都市・中核市等に特有・顕著なカスタマイズの事例

### ① 区役所・出張所等の組織の違い

(例)

- 課税資料の取り込み時に出力されるチェックリストを確認する際に、担当地区グループ毎に分割しやすいように、住所コード、地区コード順に出力するカスタマイズを実施。

### ② 処理件数が多いことによる機能の追加

(例)

- 人口規模が大きくなることで、納税通知書不達による返戻があった際に必要となるデータ入力作業の効率化を求められることから、収納業務側で返戻情報を取り込むことができるよう納税通知書にQRコードを出力。
- 当初課税における各種チェックリストの確認について、合算エラーリストや扶養設定確認リストなどの出力分類を追加するカスタマイズを実施。(難しいエラーはベテラン職員が、簡単なエラーはそれ以外で対応できるように実施。)
- 納税通知書等の市民向け帳票の管理自体をシステム化。

個人住民税については、当初課税時における各種チェックリストの確認について、チェック対象となる課税資料の件数と職員数の関係によって仕事のやり方が決まる。

さらに、チェックの難易度により専門性の高い職員が確認するプロセスとするなど、市独自の仕分け業務となっているケースがある。

## 指定都市・中核市等に特有・顕著でないカスタマイズの事例

### ① 文言・体裁の修正

(例)

- 課税証明書、所得証明書などの証明書において、記載内容の追加及び変更、印字桁数変更等を各自治体の様式に合わせるようカスタマイズを実施。

### ② 他のシステムとの連携

(例)

- 他のベンダが導入している介護保険、後期高齢者医療、児童手当、児童扶養手当、障害者福祉システム向けに個人住民税情報(所得、税額情報等)を連携するためにカスタマイズを実施。

### ③ 担当課の事務範囲の違い

(例)

- 当初の課税資料の確認・入力作業(オンライン入力)の委託に向けて、仮入力機能が可能となるようにカスタマイズを実施。  
(最終確認は外部委託にて入力された内容を職員が確定)

### ④ 独自の条例による違い

(例)

- 普通徴収の法定納期限は4期だが、各自治体の条例で3期割や8期割を実施しているため、自治体毎に普通徴収の納期月や期割処理後の端数計算が異なり、各自治体の納期月や端数計算に応じた期割処理を行うようカスタマイズを実施。
- 条例の改正あるいは期割処理の業務手順を見直す必要がある。  
※ クラウド導入に合わせて4期に切り替える自治体もあり。

### ⑤ 統計業務への活用

(例)

- 市区町村から、都道府県に提出する都道府県独自の課税額報告資料に合わせて集計表を作成するために、カスタマイズを実施。

### ⑥ 外部への情報提供

(例)

- 本来申告税であるため、対象者となる住民に一括送付しても問題はないが、問い合わせが多い、誤りの可能性があること懸念されることから、市の申告書の抽出条件を変更するカスタマイズを実施。(例えば、年金所得が一定以上の方には市申告書に併せて医療費控除の案内文を同封など)

## 2. ミクロの課題のまとめ

# 業務プロセス・システムの標準化に関するミクロの分析結果 (1)

- これまで、指定都市・中核市等の住基・介護保険・個人住民税システムのカスタマイズ、帳票等の類似・相違等をミクロに分析してきた。その結果、業務プロセス、事務分掌、様式・帳票、自治体内外での情報のやり取りと、システムとの関係は、以下のとおり整理できるのではないか。

## ① 業務プロセスとシステムの関係

- ・ **業務プロセスについては、かなり細かな粒度で見なければほぼ差異は出ない。**

(関連意見) 「住民記録であれば業務プロセスは団体間でほぼ差異はないのではないか」(第3回・資料1)

「業務プロセスに差異が出る部分は本当に些末な部分で、例えば本人確認書類をどこまで認めるのか、裏取りを何回やるのかといった本人確認をする手段の考え方の違いや証明書発行する場合に有料か無料かの違い程度ではないか」(第3回・資料1)

- ・ **業務プロセスに差異があったとしても、粗い粒度での差異(例：民間委託の有無、総合窓口実施の有無、保険料か税か)は、必ずしも大きなカスタマイズとなっていない。**

(事例) 「住基事務において、総合窓口や民間委託をしていたとしても業務プロセスの差異は、住民記録システムにはほぼ影響していない」(第2回・資料2)

(関連意見) 「保険料か税なのかというのは、あまり大したプログラムの違いではない。自治体間でデータの持ち方やデータ項目の意味そのものが違うことがあれば重たいプログラムの差になるので、そのあたりが決まっていれば、後はパラメータ対応するということであれば、大したカスタマイズにならないのではないか」(第3回・意見交換)

- ・ **細かい粒度での差異は、法令・通知等の制度の解釈というより、便利機能・過誤防止等の現場ニーズに由来するものが多い。**

(事例) 「事務の効率化や、より処理のしやすい画面遷移の構築等のために、パッケージにはない便利機能を追加している」(第2回・資料2)

「性質上、指定都市・中核市等にのみ当てはまるものではないが、指定都市・中核市等では相対的に処理件数が多いため、より1件当たりの事務の効率化の要請や体系的にミスを防止する要請が強い」(第2回・資料2)

(参考) 介護分野では、カスタマイズの上に制度改正が重なったことによるカスタマイズが多かったが、もともとカスタマイズがなければ、ベンダが対応し、カスタマイズは不要となる。(第3回・資料1)



## ② 事務分掌とシステムの関係

- ・ **事務分掌の差異に起因するカスタマイズも少なくない。**（協力いただいた中核市等の住基システムのカスタマイズ全83件中8件）  
（事例）「指定都市・中核市等では、住基以外の業務（例：税や選挙等）であっても、住民記録システムを使用して業務を行う場合、住基担当課で業務をしている」（第2回・資料2）
- ・ **事務分掌の差異の統一は、執務室のスペース等の観点で難しいとの声がある。**  
（関連意見）「所掌事務の標準を示した場合、今まで市町村がやっていた業務を切り離すことになるので、団体側はなかなか骨が折れると思う」（第3回・資料1）  
「例えば介護保険受給資格証明書などは市民課では発行していないので、所掌事務を動かされると執務室のスペースの確保、人員配置の面から難しいのではないか」（第3回・資料1）  
「所掌業務が示されて市民課以外の業務も入ってくると、建物の制約があるので難しい」（第3回・資料1）

## ③ 様式・帳票とシステムの関係

- ・ **様式・帳票の差異に起因するカスタマイズは多い。**（協力いただいた中核市等の住基システムのカスタマイズ全83件中24件）  
（事例）「過去との連続性を重視して、パッケージの各種証明書等の様式の文言・体裁を修正。  
・印鑑登録証明書のパッケージでは、A4縦だが、A4横で発行されるようカスタマイズを実施。  
・備考欄の「職権修正等での事由ごとの方書修正の記載方法」について、パッケージでは「方書『…』から『…』へ職権修正」と表示されるのを、「職権修正、方書『…』から『…』へ修正」と表示されるようカスタマイズ」（第2回・資料2）  
（関連意見）「様式が定まっていないことによって、記載事項の配置を変えるといったカスタマイズが発生する。標準化されれば、それらの軽微なカスタマイズはなくなるので、システム標準化は楽になるのではないか」（第3回・資料1）  
「制度として標準の転出証明書が定められていて、団体側が合わせていくという話であれば、意味のある標準化になり、市民課の住基業務もかなり軽減されるのではないか」（第3回・資料1）

## ④ 自治体内外での情報のやり取りとシステムの関係

- ・ **自治体内部の情報のやり取り、自治体外部との情報のやり取りに起因するカスタマイズは多い。**

(協力いただいた中核市等の住基システムのカスタマイズ全83件中24件)

- ・ **自治体内部の情報のやり取り(他システムとの情報連携)については、地域情報プラットフォームの活用によって防げるカスタマイズもあれば、データ項目が足りない等の理由により防げないものもある。**

(事例)「A市では、システム間の連携基盤が地域情報プラットフォーム準拠ではないため、他システムと連携させるため、住民記録システムにカスタマイズを実施」(第2回・資料2)

「国保システムや税システムなど他のシステムと連携するに際して、地域情報プラットフォームでは連携できないデータも連携できるようにするためにカスタマイズを実施。(特に異なるベンダ間)」(第2回・資料2)

(関連意見)「完全な地プラ準拠にしてもデータ項目が足りないなどの部分もある」(第3回・資料1)

- ・ **自治体外部(住民、企業、団体、他自治体等)との情報のやり取りについては、外部の団体との関係により、文言・体裁の修正や、情報提供用のデータの作成等のためのカスタマイズが生じている。(一部、③と重複)**

(事例)「都道府県や市町村が独自の統計に活用するために、カスタマイズを実施」(第2回・資料2)

「医療機関や介護サービス事業者、国民健康保険団体連合会など様々な外部の団体との関係により、文言・体裁の修正や、情報提供用のデータの作成を実施」(第3回・資料1)

「障害福祉システムへ介護の利用者負担額、高額サービス費支給額を連携するため、カスタマイズを実施」(第3回・資料1)

(関連意見)「共通パッケージができればテストの業務は軽くなるのではないかと。ただ、システム連携の試験は必要」(第3回・資料1)

「介護保険の認定調査員を民間委託している場合もあるが、官民の情報連携は自治体間のLG-WANのような共通基盤がないため、電子化する際は、セキュリティをどう担保するかを考える必要があるのではないかと」(第3回・意見交換)

○ さらに、システム標準化の実現可能性と課題については、以下のとおり整理できるのではないか。

## 1. 実現可能性

- ・ 指定都市・中核市等のカスタマイズは多いが、住基分野では、それにより標準化が不可能になるほどの本質的な支障はない。  
(関連意見)「実際にこうして見ると、住基については大したカスタマイズをしていないので、中核市であっても同規模の他団体との共同クラウド化は十分可能ではないか」(第3回・資料1)
- ・ 介護・税分野についても、カスタマイズの量は住基分野と比べて多いが、性質的に大きく異なるわけではない。  
(事例) 介護・税分野のカスタマイズの類型も、住基分野とほぼ同様に類型化できた。「区役所・出張所等の組織の違い」「処理件数が多いことによる機能の追加」「文言・体裁の修正」「他のシステムとの連携」「担当課の事務範囲の違い」「独自の条例による違い」「統計業務への活用」に、新たな類型として「外部への情報提供」を加えたのみ。(第3回・資料1、本資料)  
A社提供のデータでは、パッケージ適合率は、住民記録システムが70～93%であるのに対し、介護保険システム64～89%、住民税システムは70～80%と、それほど大きな差があるわけではない。(本資料)

## 2. 課題

- ・ しかしながら、担当者間の水平的調整のみでは、調整コストが大きく、共同化・標準化に至らないことがある。  
(関連意見)「政令市が共同化する際の一番のネックは、他の政令市と文化が異なり、これまで何十年もやってきた事務、システムをどちらかに片寄せするのが難しいということ。それぞれ歴史があるので、調整が大変」(第3回・資料1)  
「国以外のどこかが費用を徴収した上で共通パッケージを開発することも良いのではないか。ただ、現状では、音頭を取る自治体がない」(第3回・資料1)  
「政令市は、区役所単位の組織であり、現場の意見を取りまとめるのも大変」(第3回・資料1)
- ・ また、指定都市・中核市等では、処理件数が多いことにより、便利機能・過誤防止等の機能を追加するカスタマイズが多く、これを一切なくすと、事務処理に不都合が生じる可能性もある。

### 3. 2018年におけるシステム関係の人的負担と 2040年頃までに目指すべき姿

# 2018年におけるシステム関係の人的負担と2040年頃までに目指すべき姿 (1)

○ 自治体が共同クラウドを導入する際に、導入・調達手法によって情報政策課・担当課の職員の負担がどのように変わりうるかを複数の自治体にアンケートを実施。

## 自治体の情報政策課・担当課の職員の負担と調達的手法（イメージ）

具体的には、複数の自治体に、それぞれの調達方法に応じて想定される情報政策課・担当課の職員の業務量を、「特大」「大」「中」「小」「なし」等で回答してもらい、調達手法による職員の人的負担の差を図示した。（Aは指定都市、B・Cは中核市、Dは町）

	各自治体の人的負担	共同クラウド											
		数自治体で調達				県の市長会や町村会等で まとめて調達				全国的なサービスとして アプリケーションを提供※			
		A市	B市	C市	D町	A市	B市	C市	D町	A市	B市	C市	D町
導入・調達	調達仕様書の作成								↓↓	↓↓		↓↓	↓↓
	システムの業者選定・契約締結											↓↓	
	システム設計					↑				↓		↓	
	庁内関係課との調整						↓		↓	↓↓ ↓↓	↓↓ ↓	↓↓	↓↓ ↓
	他団体との調整								↓	↓↓ ↓↓		↓↓	
	動作確認・テスト									↓			
運用	制度改正対応								↓	↓	↓		↓
	アップデート対応									↓	↓		

### 【記号の意味】

- ↓は「数自治体で調達」と比較して、1段階負担が軽くなる（例：中⇒小）
- ↓↓は「数自治体で調達」と比較して、2段階負担が軽くなる（例：特大⇒中、大⇒小）
- ↑は「数自治体で調達」と比較して、1段階負担が増える（例：中⇒大）

※（一定のセキュリティ等の課題は克服できたと仮定し、）クラウドサービスからアプリのように利用する手法を想定。

## 2018年におけるシステム関係の人的負担と2040年頃までに目指すべき姿（2）

- このように、共同クラウドを導入する場合でも、導入・調達方法によって、職員の人的負担は大きく変わりうる。
- そのため、2040年頃に向けて自治体職員の事務負担を更に軽減していくためには、将来的に実現すべき姿として、共同クラウドの中でも、全国的なサービスとして基幹システムのアプリケーションが提供される姿を目指すことも考えられるのではないか。

(参考意見)「法定業務である住基・税務事務のクラウド導入について、自治体が個別にRFI(情報提供依頼)を行ったりベンダと相対で交渉したりしなければならないことに違和感がある。一般的なクラウドサービスのように、ベンダがある程度、法解釈を整理した上でサービスとしてプロダクト(製品)を提供することはできないのか」(第2回・意見交換)

- ただし、これまで国が配布したシステムであっても、必ずしも使っていない自治体があることを踏まえれば、今、直ちに、ベンダが全国的なサービスとして基幹システムのアプリケーションを提供しても、全ての市区町村が利用するとは限らないのではないか。

(関連意見)「ベンダとしても(サービスとしてプロダクト(製品)を提供)したいが、何か一つ標準を提案しても、自治体ごとに過去の経緯が異なるため、その実情にあわせてカスタマイズを要請される。ベンダとしては、システム開発の調達段階では既に調達仕様書として自治体の要望が記載されているため、それを前提に提案せざるを得ない面がある。完璧な標準を定めることは難しいが、ある程度パターン化は可能ではないか」(第2回・意見交換)

「国で配布されたパッケージを使っていないものもある。国で配布されたパッケージは使い勝手が悪いというものもある」(第3回・資料1)

「戸籍事務では標準仕様書が出されているが、ベンダが複数あって、データのコンバートが上手くいかないこともあり、トップダウン方式でしたからと言って標準化が実現するとも限らない」(第3回・意見交換)

- そのため、将来的に全国的なサービスとして基幹システムのアプリケーションが提供される姿を目指すとしても、各自治体がパッケージに様々なカスタマイズを加えて利用している現状を踏まえれば、基幹システムがある程度標準化されていなければ、各市区町村が支障なく導入することができないと考えられることから、いずれにせよ標準化が必要なのではないか。

## 4. ミクロの課題を踏まえたマクロの推進策

# 業務プロセス・システムの標準化のための方策

- 業務プロセスの標準化と、システムの標準化の関係については、拠るべき業務プロセスを決めた上で、それに応じたシステムを構築するのではなく、原則として、使うべきシステムを決めた上で、それに業務プロセスを合わせるのが効果的ではないか。

(関連意見)「業務フローの標準化からシステムの標準化を進める方法より、システムに業務フローを合わせる方法の方が標準化が進むのではないか」(第3回・意見交換。特別に記載のない限り、以下同じ。)

「業務プロセスを決めた上で、それに応じたシステムを構築するのではなく、システムを決めた上で、それに業務プロセスを合わせる方が良いのではないか」

- 既存の業務の業務プロセス・システムについて標準を設定する場合、実効性のある標準とするためには、既存のシステムが全て当てはまるような粗いものではなく、大部分のカスタマイズを抑制できる程度の細かな粒度の標準が必要なのではないか。

(関連意見)「コア業務だけを記述した標準仕様書を作っても、既に出回っているベンダのパッケージでそれに合致しないものはないので、システムの標準化にはつながらづらいのではないか」

- そのためには、単に複数の業務プロセス・システムの共通点を抜き出した最大公約数的なものではなく、実際に市区町村で行われている業務プロセスや使われているシステムを参考にして標準を設定することが必要なのではないか。

(関連意見)「ある市のシステムが良ければ、システムだけでなく、業務の方法そのものをその市のものに合わせて、必要に応じて微修正するという方法が良いのではないか」

- I 標準設定型アプローチを取るか、II 共同化型アプローチを取るか、また、I 標準設定型アプローチにおける標準設定の主体をどうするかは、いくつかの類型に分けて検討する必要があるのではないか。

(関連意見)「標準設定型アプローチ及び共同化型アプローチが、どちらが優れているということではなく、どういう場合に有効なのか整理していく必要があるのではないか。法改正に対応する部分の標準化は国主導で行い、裁量部分の標準化は近隣自治体で行うということも考えられるのではないか」

「事務局資料で示されたマクロの方策について、メリット・デメリットを整理する必要があるのではないか」

「法定業務であれば標準化してもいいのではないかなど、しっかりと場合分けをした上で方策を検討する必要があるのではないか」

⇒ 次ページ以降で整理



# 業務プロセス・システムの類型

業務プロセス・システムやそのカスタマイズ、様式・帳票については、以下のように類型化できるのではないかな。

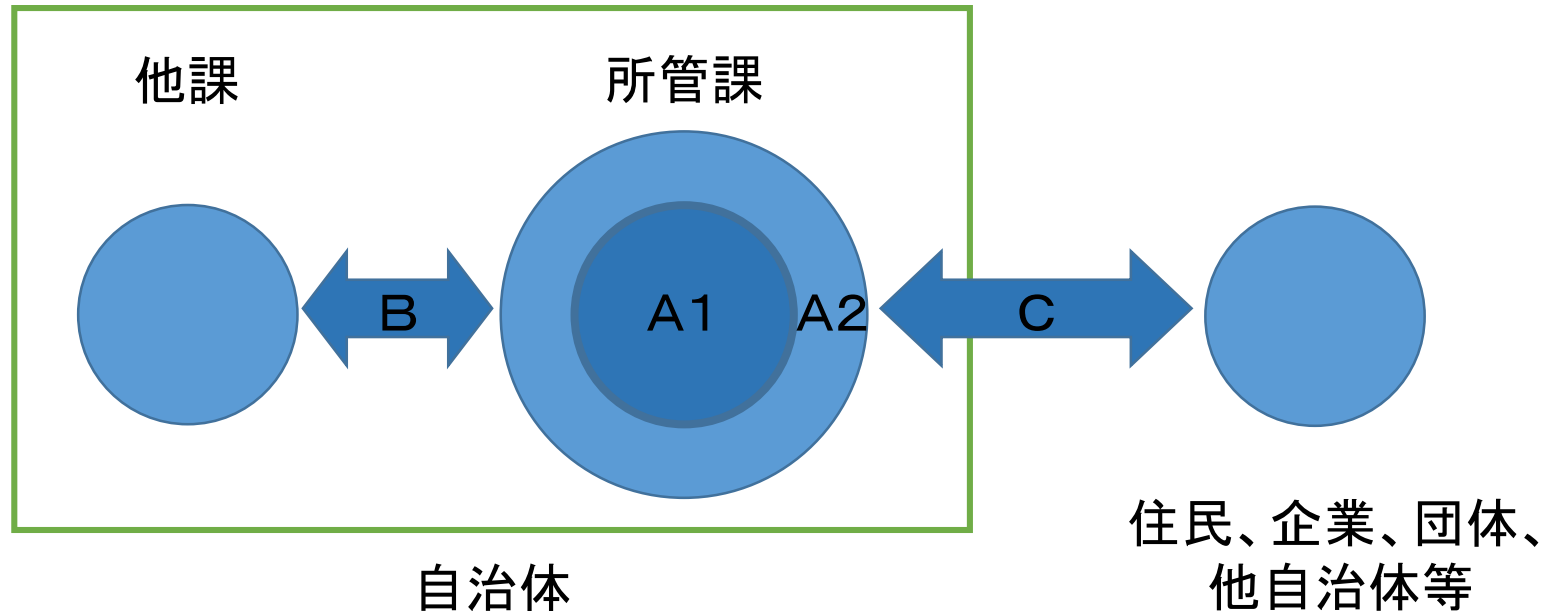
A 自治体内部の業務プロセス・システム(Bを除く。)

A1 制度に由来するもの

A2 現場ニーズに由来するもの

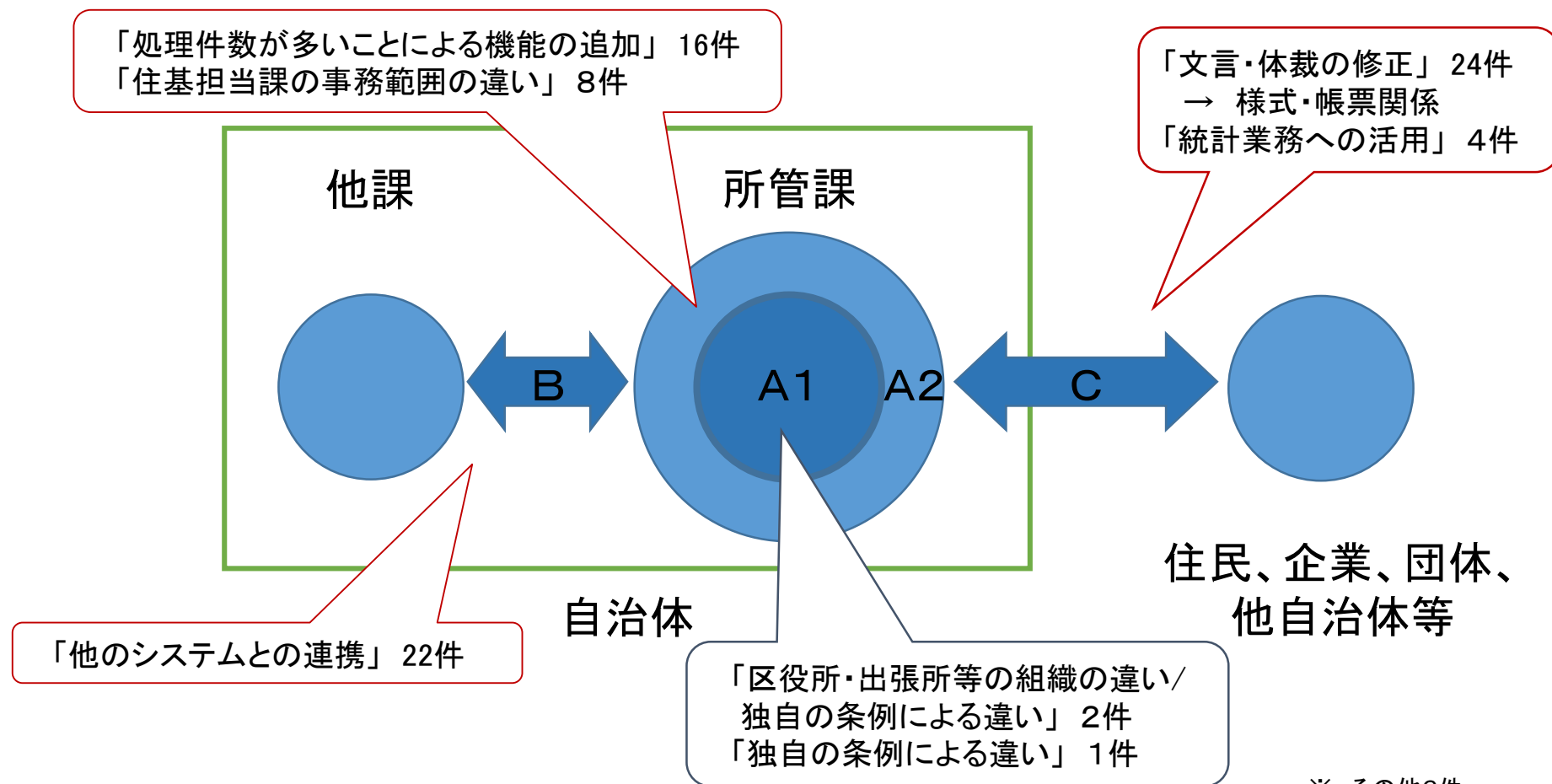
B 自治体内部の情報のやり取り(他システムとの情報連携)

C 自治体外部(住民、企業、団体、他自治体等)との情報のやり取り(情報連携、統計の情報提供、申請等)



# 中核市等の住基システムのカスタマイズ一覧の類型

- 第3回資料2「中核市等の住基システムのカスタマイズ一覧」(全83件)を基に、A1～Cに分類すると、以下のとおりとなった。
- 自治体内部の業務プロセス・システムの制度に由来するもの(A1の領域)よりも、現場ニーズに由来するもの(A2の領域)、自治体内部の情報のやり取り(Bの領域)や自治体外部(住民、企業、団体、他自治体等)との情報のやり取り(情報連携、統計の情報提供、申請等)(Cの領域)の方が多い。



※ その他6件

# A1 自治体内部の業務プロセス・システム（制度に由来するもの）

- 法令・通知等の制度に由来するものの標準化については、所管府省が制度趣旨について最も詳しいと考えられることから、**所管府省の役割が重要ではないか**。その場合、**I 標準設定型アプローチのうち、標準設定に所管府省が関与する形が有効ではないか**。

(関連意見)「法改正に対応する部分の標準化は国主導で行い、裁量部分の標準化は近隣自治体で行うということも考えられるのではないか」  
「共通パッケージの開発について、解釈の問題は各自治体で判断するのではなく、国として統一的な考え方を示す必要があるのではないか」

- ただし、法令・通知等で規定されている程度の粗い粒度の業務プロセスは既にほとんど差異はなく、カスタマイズもそれほど発生していないことから、**業務プロセス・システムの標準を取りまとめても、効果は限定的なものではないか**。

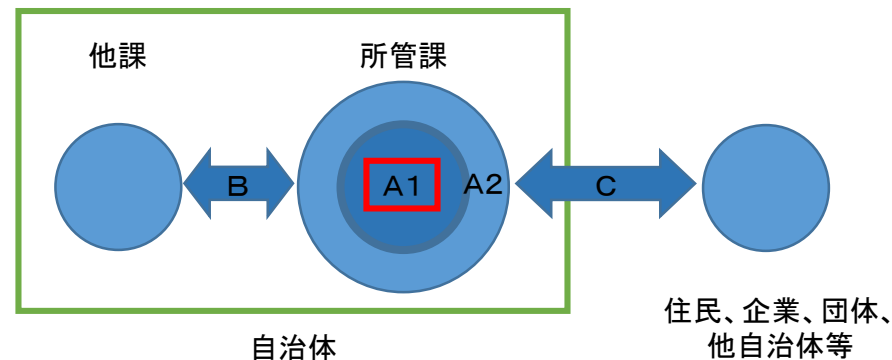
(関連意見)「コア業務だけを記述した標準仕様書を作っても、既に出回っているベンダのパッケージでそれに合致しないものはないので、システムの標準化にはつながらづらいのではないか」

- また、差異がある部分についても、標準化の費用対効果を考えれば、**選択制にしてパラメータ対応の方が良いものもあるのではないか**。

(関連意見)「保険料か税かの一本化は、これまでの歴史もあり、難しいのではないか。日本全国を一つの方式にするのではなく、いくつかの方式を提示して自治体側を選択してもらうのが良いのではないか。現場で使い勝手が良い部分を無理に合わせる必要はないのではないか」  
「保険料か税なのかというのは、あまり大したプログラムの違いではない。自治体間でデータの持ち方やデータ項目の意味そのものが違うことがあれば重たいプログラムの差になるので、そのあたりが決まっていれば、後はパラメータ対応するということであれば、大したカスタマイズにならないのではないか」

- その際、費用対効果を判断するには、**どの程度重大なカスタマイズかどうかが分からなければならず、その意味では実際にプログラミングを行っているベンダの役割が重要なのではないか**。

(関連意見)「コア部分のスリム化にあたっては、パッケージソフトを手掛けているベンダ側が一番ノウハウを持っているので、各社の仕様が異なる部分をリストアップしてもらい、この仕様の差を解消するための議論をすることが標準化への近道ではないか」



## A2 自治体内部の業務プロセス・システム（現場ニーズに由来するもの）

- カスタマイズのうちかなりの部分を占めるのは、法令・通知等で規定されていない便利機能・過誤防止等の現場ニーズに由来するものであり、この部分を標準化しなければ、標準化の効果はかなり限定的なものとなるのではないか。

(参考) 協力いただいた中核市等の介護システムのカスタマイズ256件のうち、「処理件数が多いことによる機能の追加」は73件あり、「文言・体裁の修正」149件を除いた107件の約7割を占める。(数字は精査中)

- こうした現場ニーズに由来するものの標準化については、実務担当者が便利機能・過誤防止等の機能の効果・要否を最も良く判断できると考えられることから、実務を担っている自治体の役割が重要ではないか。その場合、I 標準設定型アプローチのうち、標準設定に自治体代表が関与する形か、II 共同化型アプローチが有効ではないか。

(関連意見) 「法改正に対応する部分の標準化は国主導で行い、裁量部分の標準化は近隣自治体で行うということも考えられるのではないか」

「ボトムアップ方式のメリットは、実際に事務を回している人が携わることであり、トップダウン方式だとすれば、パブリックコメントをしたとしても、パブリックコメントを回す人は事務を回す人とは異なっているので、現場の意見を反映した本当に使いやすいものになるのかという点で課題があるのではないか」

「国が現場の仕事を詳細に把握しているわけではないので、国なりで標準を決めて固めるのは根気がいる作業ではないか」

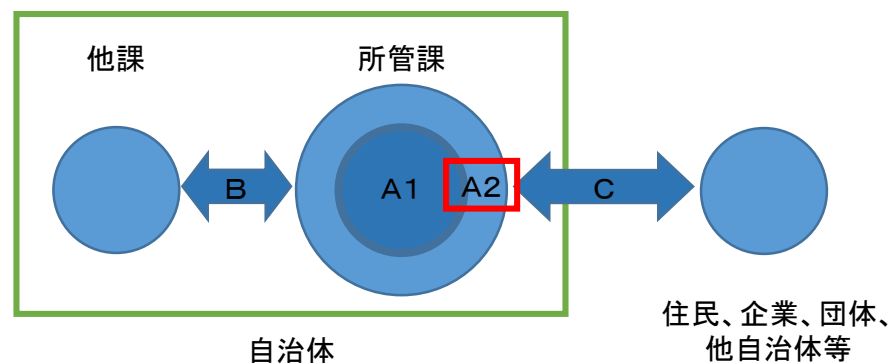
「業務記述書から標準化を進めるアプローチもあるが、これを事細かに国が決めても現場が付いていけないので、大きな考え方、ガイドラインを作りながら、現場で進めることを後押しする仕組みが必要ではないか」

- ただし、II 共同化型アプローチについては、水平的調整では調整コストがかかり、難しいという考えもある。

(関連意見) 「共同化型アプローチは、すりあわせができるため一見良く思えるが、調整コストが掛かるという面もある。職員が少ない中で、共同化型アプローチに取り組めるか、自治体規模に応じてどのアプローチが適切か個別に見ていく必要があるのではないか」

- こうした便利機能・過誤防止等のカスタマイズを全てなくすというのが困難であり、また、逆に全てパッケージに盛り込むのが高額になり過ぎるのであれば、それぞれのカスタマイズについて、パッケージに盛り込むべきかどうかを判断しなければならないが、その費用対効果を判断するには、実際にプログラミングを行っている**ベンダの役割**が重要なのではないか。

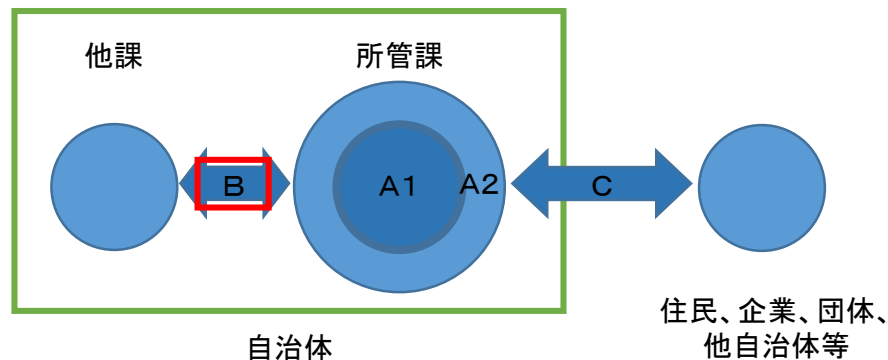
(関連意見) 「プログラムステップ数に相当するような値によらなければ、改修規模を的確に評価することは出来ない。これを把握出来れば、システムのコアな部分や帳票等の自治体裁量部分など、システムのエリア毎の改修規模を知ることが出来る。……このような情報はベンダ側で蓄積して情報提供するべきではないか」



## B 自治体内部の情報のやり取り（他システムとの情報連携）

- 地方自治体では、色々な分野の情報システム同士が連携をして、業務が行われている。
- マルチベンダ環境にある自治体での、マルチベンダであることに伴うシステム間の情報連携のカスタマイズについては、当該自治体では対処が困難であることから、データ形式等の標準化によってそうしたカスタマイズが不要になるよう、I 標準設定型アプローチのうち、標準設定にベンダが関与する形が有効ではないか。
- 既に、マルチベンダ環境でシステム間の連携をさせる仕組みとして地域情報プラットフォームがあることから、これを拡充する方策を考えてはどうか。

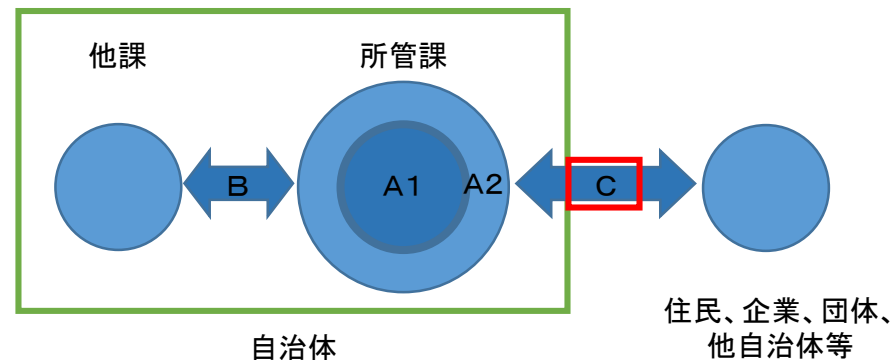
(関連意見)「完全な地プラ準拠にしてもデータ項目が足りないなどの部分もある。まずはベンダ側で常に最新のバージョンに揃えてほしい」(第3回・資料1)



## C 自治体外部との情報のやり取り（情報連携、統計の情報提供、申請等）

- 地方自治体は、外部と様々な情報のやり取りをしている。例えば、介護分野であれば、介護サービス事業者や国民健康保険団体連合会との情報連携、住基分野であれば、都道府県への統計の情報提供等を行っている。また、広い意味で言えば、住民、企業等からの各種申請についても、広い意味での自治体外部との情報のやり取りに含めて考えることができる。
- こうした外部との情報のやり取りのうち、紙媒体で行われているもの（様式、帳票等）については、セキュリティの問題も整理した上で、電子化を見据えた標準化を進めることが必要ではないか。また、電子データで行われている情報のやり取りについても、項目やデータ形式を標準化することで、カスタマイズを抑制し、事務負担を軽減することが出来るのではないか。  
(関連意見)「現在ペーパー運用している事務運用を電子申請・通知化することで、官民双方で事務負担を軽減可能」(第3回・資料4)  
「介護保険の認定調査員を民間委託している場合もあるが、官民の情報連携は自治体間のLG-WANのような共通基盤がないため、電子化する際は、セキュリティをどう担保するかを考える必要があるのではないか」  
「紙で運用する事務が残っている要因には個人情報の問題がある一方で、紙に落とすと漏れがカバーできない面がある。電子上でも個人情報をしっかり管理することも可能であり、基準を国がガイドラインなどで出せば解決する部分も大きいのではないか。電子の方が紙より安全と言うことができれば、ペーパーレス化が進み、共通パッケージを入れる契機になるのではないか」
- この標準化に当たっては、I 標準設定型アプローチのうち、標準設定に、情報のやり取りを行っている主体、すなわち、自治体と、実際にその情報を活用・提供する外部団体が関与する形が有効ではないか。
- その際、設定された標準に拘束力を持たせるためには、様式・帳票等についての規定の仕方を変えることが考えられ、その意味では所管府省の役割も重要ではないか。また、電子的な連携については、技術的な内容に関わることから、ベンダの役割も重要ではないか。  
(関連意見)「様式・帳票の標準化について省令など強制力のある方法でなければやらない団体が出てくるというのはそのとおりではないか」

※ 様式・帳票等の電子化を見据えた標準化については、別途、本研究会で検討予定



# ※ 業務プロセス・システムの標準化と地方分権・地方自治との関係

- 地方分権改革は、住民の多様なニーズに応じて住民が享受できる豊かさを実現する手段であると考えれば、
  - ・ 自治体ごとの多様性を発揮することで地域の実情に応じた行政サービスが提供できるものもあれば、
  - ・ 住民・企業のニーズからも、自治体ごとにバラバラであるよりも、標準化されていることが望ましいものもありうると言えるのではないか。

- 本研究会で目指す業務プロセス・システムの標準化は、自治体の独自サービスなど業務内容自体の標準化を目指すものではないため、業務プロセス・システムの標準化は、
  - ・ 住民・企業のニーズからも標準化が求められるものについては、標準化によって住民・企業の利便性を高めながら自治体の人的・財政的負担を軽減し、それによって、
  - ・ 自治体ごとの多様性が求められる事項については、これまで地方分権改革で移譲された権限の活用を含め、地域の実情に応じた行政サービスの提供に人的・財政的資源を集中させることを助けると言えるのではないか。

(関連意見)「憲法では地方自治の部分は法律に委ねられており、その法律である地方自治法は細かな規定を置いていない。地方分権改革の中では、『地域のことは地域で』『国の関与は最小限に』『国の基準はできるだけ参酌基準で』という考えで、地域の実情に応じた多様な行政を推進してきた。今後、標準化を進めるとすると、どのようなロジックで進めていくのか考える必要があるのではないか」

- その際、自治体ごとの多様性が求められる事項について、仮に、地域の実情に応じた行政サービスの提供によってカスタマイズが発生したとしても、必ずしもそうしたカスタマイズまで含めて皆無にすることを目指さなくても良いのではないか。

(関連意見)「各団体の裁量に任せる領域として、住民サービスに直接関わる事務(手続き案内、総合窓口など)」(第2回・資料7)

- なお、住民サービス自体の多様性については、必ずしもカスタマイズに繋がっていないものもあることから、業務プロセス・システムの標準化を実現する妨げにはならないのではないか。

※ 例えば、介護分野では、介護予防・生活支援サービス事業の中で栄養改善を目的とした配食を行うかどうかなど、自治体ごとに介護サービスの内容に差があるが、これらの多くはパラメータ対応されており、大きなカスタマイズ発生要因とはなっていない。

# 各主体が単独で標準化をしようとするときの課題

- このように、各類型について、異なる方策が考えられるが、これらA1～C、※は、概念上は区別できるものの、実際に具体的な業務プロセス・システムに当てはめるとなると、各部分についていずれに当てはまるかの仕分けが必要であり、また、仮に仕分けられたとしても、相互に密接に関連しあうことが考えられる。

## 類型ごとの考えられる方策

類型	考えられる方策
A1 自治体内部(制度由来)	I 標準設定型アプローチ: 所管府省・ベンダが関与
A2 自治体内部(現場ニーズ由来)	I 標準設定型アプローチ: 自治体代表・ベンダが関与 II 共同化型アプローチ
B 自治体内部の情報のやり取り	I 標準設定型アプローチ: ベンダが関与
C 自治体外部との情報のやり取り	I 標準設定型アプローチ: 自治体代表・外部団体・所管府省・ベンダが関与
※ 地域の実情に応じた行政サービスの提供に由来	多様性が求められる事項については、必ずしも標準化を目指さない

- そうしたときに、所管府省・自治体・ベンダのいずれか単独で標準化しようとしても、
- ・所管府省にとっては、カスタマイズの多くは法令・通知より細かく、実務を担っていない所管府省では良し悪しが判断できない  
(関連意見)「国が現場の仕事を詳細に把握しているわけではないので、国なりで標準を決めて固めるのは根気がある作業ではないか」
  - ・自治体にとっては、法令・通知等の解釈が必ずしも明確でないことが多く、また、担当者間の水平的調整のみでは、調整コストが高く、決着できない  
(関連意見)「本来であれば国が制度を固めるべきところを、現場の対応で乗り切っている部分がカスタマイズ要因となっている。本来どうあるべきか、どこかのタイミングで議論していかないといけないのではないか」(第2回・意見交換)  
「誰がベンダとやり取りするのかも考える必要があるのではないか。小規模自治体ではできないとすると、都道府県や国など標準化を推進する組織・主体が必要なのではないか」(第1回・意見交換)  
「政令市が共同化する際の一番のネックは、他の政令市と文化が異なり、これまで何十年もやってきた事務、システムをどちらかに片寄せするのが難しいということ。それぞれ歴史があるので、調整が大変」(第3回・資料1)
  - ・ベンダにとっては、発注者である自治体の要望を受け入れざるを得ない  
(関連意見)「ベンダとしても(サービスとしてプロダクト(製品)を提供)したいが、何か一つ標準を提案しても、自治体ごとに過去の経緯が異なるため、その実情にあわせてカスタマイズを要請される。ベンダとしては、システム開発の調達段階では既に調達仕様書として自治体の要望が記載されているため、それを前提に提案せざるを得ない面がある」(第2回・意見交換)
- ことから、この三すくみを解消して、標準を設定する方策として、どのようなものが考えられるか。



# 設定された標準を実効的なものとする方策

- I 標準設定型アプローチを取り、標準を設定したとしても、その手法によっては、必ずしも、市区町村がその標準を採用するとは限らない。

(関連意見)「国で配布されたパッケージを使っていないものもある。国で配布されたパッケージは使い勝手が悪いというものもある」(第3回・資料1)  
「戸籍事務では標準仕様書が出されているが、ベンダが複数あって、データのコンバートが上手くいかないこともあり、トップダウン方式でしたからと言って標準化が実現するとも限らない」(第3回・意見交換)

- そのため、設定された標準が広く採用され、実質的にも標準となるためには、カスタマイズを抑制して標準を採用することについて、首長やCIOのリーダーシップが重要ではないか。

(関連意見)「市町村の情報システム担当としては、カスタマイズは最小限にしたいと考えていても、現場は現状の業務プロセスがベストと考え、これに合わせるためのカスタマイズを望むが、首長の強いリーダーシップによりカスタマイズを抑えられるということがある」(第1回・意見交換)  
「電子化を推進するためには、システムの統一化が必要。リーダーシップの担い手としてはCIOが考えられるが、人材が圧倒的に不足している。民間のCIOの意見を取り入れながら、CIO的な役割を担う人材育成を早急に行う必要があるのではないか」(第2回・意見交換)

- また、中核市市長会が進めているように、首長のリーダーシップを発揮して共通のプラットフォームの下に標準化を進めるということも重要ではないか。

- さらに、II 共同化型アプローチとの関係については、

- ・ 標準化を進める際にも、単に標準化するだけでなく、共同化することによって、自治体職員やベンダの負担が減り、
  - ・ 共同化を進める際にも、設定された標準が共同化の際の拠るべき基準となり、調整コストが減ることで共同化が促進され、
  - ・ それによって、共同化のプロセスの中で標準を採用する団体も増え、更に標準化が進む
- というように、両アプローチは相反するものではなく、相互補完的なものではないか。

- そう考えれば、標準化の効果を増し、実効的に進めるという観点からも、II 共同化型アプローチを並行して進めることも有効ではないか。その際には、都道府県の役割も重要ではないか。

(関連意見)「共同化型アプローチは市町村間で調整を出来れば良いが、国・都道府県、とりわけ都道府県の支援が必要になるのではないか。都道府県は、市町村の実情を把握しているため支援がしやすいのではないか」

○ そのほか、以下のような取組も考えられるのではないかと。

・ **競争環境を確保するための取組(例: 中間標準レイアウトの更なる普及・拡充)**

(関連意見)「協議会で共同クラウド化を事業化する際に、先行事例の共同クラウド化後のコスト上昇事例を分析した結果、業務の全体最適化を追求してカスタマイズは一度限りとする運用と、システム移行を前提とする調達を続けることで合意しました。……(調達時に決定しておくべき事項としては、)中間標準レイアウトに準拠したデータ引渡しを、運用契約の事務引継仕様として盛り込んでおくこと。システム移行に必要な事項について、調達仕様にあらかじめ組み込んでおくこと」(第2回・資料5)

「クラウド化をした結果、ベンダが用意するデータセンターに移れば、ベンダ・ロックインが強化され、更新時に他ベンダに乗り換えることが更に難しくなるかもしれない」(第2回・資料2)

「ユーザインターフェースやHW・DB等のミドルウェアは、ベンダー間の競争により、よりコスト効率のよい製品が生まれる」(第2回・資料8)

・ **市区町村ごとのカスタマイズ率等の見える化**

(関連意見)「ノンカスタマイズを進めている自治体としては、要件ベースではなく改修規模をより明確に表すプログラムステップ数ベースの最終的な改修率を知りたいが、企業秘密ということでベンダから教えてもらえなかった。様々なプログラミング言語がある中で、単純にステップ数として表現できないなどという話もあるが、プログラムステップ数に相当するような値によらなければ、改修規模を的確に評価することは出来ない。これを把握出来れば、システムのコアな部分や帳票等の自治体裁量部分など、システムのエリア毎の改修規模を知ることが出来る。また、この改修規模が小さい自治体は、システムに業務を合わせるBPRに成功した事例として、他自治体のモデルとなる。このような情報はベンダ側で蓄積して情報提供するべきではないか」(第3回・意見交換)

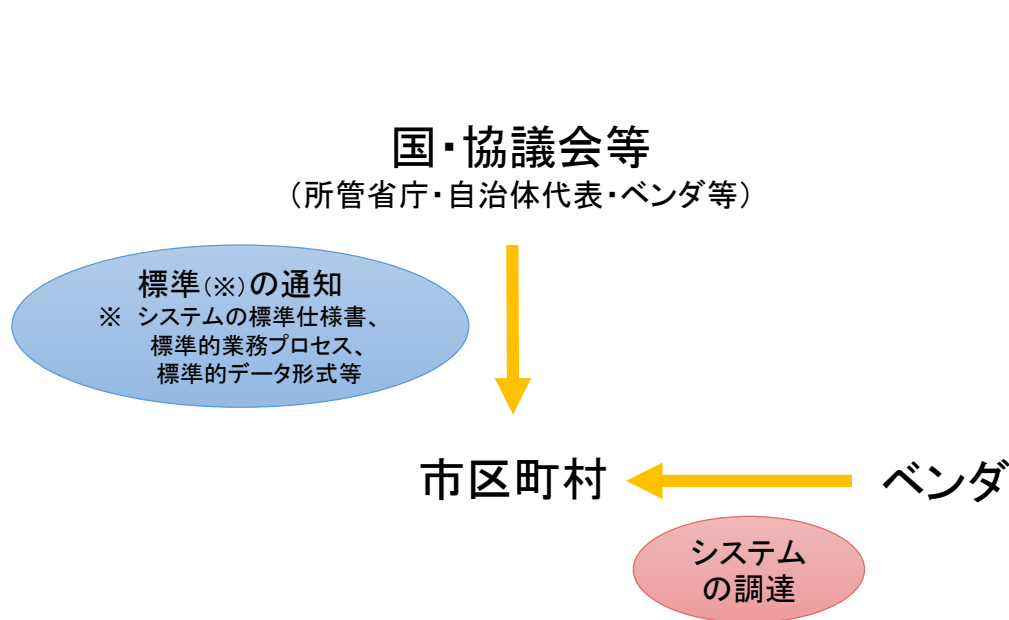
# 參考資料

# システムの標準化を行う場合の方策【I 標準設定型アプローチ】

- 標準設定型アプローチの中にも、①国や業界団体、全国的な協議会・団体等がシステムの標準を示し、市区町村がそれに基づいてシステムを調達する類型と、②国や業界団体、全国的な協議会・団体等が直接、標準化されたシステムを調達し、市区町村が利用できるようにする類型が考えられるのではないかと。

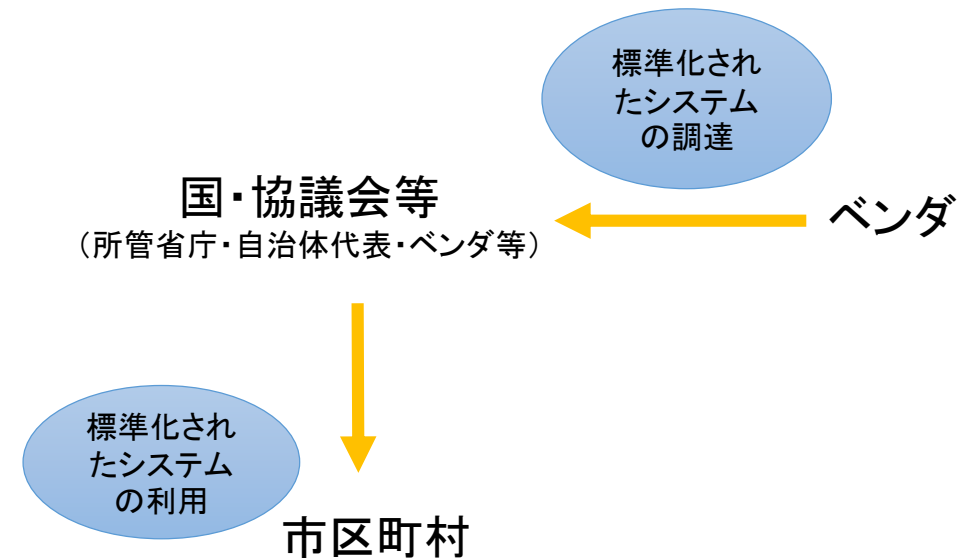
## I 標準設定型アプローチ

### ① 国等が標準を示し、市区町村がシステムを調達



(例) 戸籍情報システム標準仕様書、  
地域情報プラットフォーム、  
中間標準レイアウト

### ② 国等が直接、システムを調達



(例) 国民健康保険の標準事務処理システム

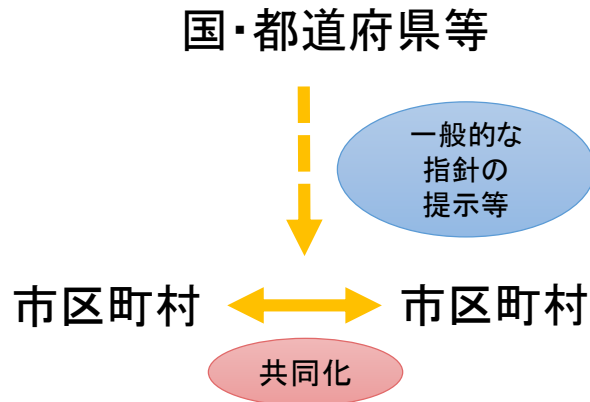
# システムの標準化を行う場合の方策【Ⅱ共同化型アプローチ】

- 共同化型アプローチの中にも、①国や都道府県等の一般的な指針等に基づき、市区町村が共同化を検討する類型と、②国や都道府県等から共同化のグループの提示等を受けた上で、市区町村が共同化を検討する類型が考えられるのではないかと。

## Ⅱ 共同化型アプローチ

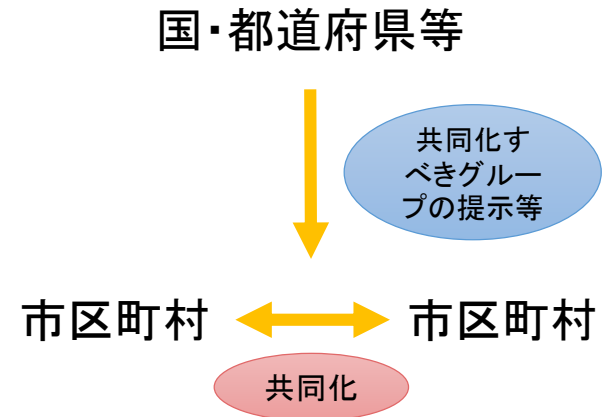
### ① 国の指針等に基づき、市区町村が共同化を検討

※国等は、一般的な指針や枠組、考え方等の提示や、計画策定の義務付け等を行うが、個別の共同化には介入しない。



(例)現在の自治体クラウド

### ② 国等から共同化のグループの提示等を受けた上で、市区町村が共同化を検討



(例)広域市町村圏

# 標準化を検討する際の視点①（グルーピング）

○ これまでの第1回・第2回の研究会では、グルーピングについて、人口規模の重要性を指摘する意見と、地理的な近接性の重要性を指摘する意見があった。

## 人口規模の重要性を指摘する意見

- 自治体の規模によって、フェーズが違ってくるのではないか。小規模自治体の標準化は、国主導で早く進めて、中核市等の大規模自治体の標準化は、町田市の自治体間ベンチマーキングの手法を参考にして、会議体を作って検討してはどうか。（第1回・意見交換）
- 指定都市・中核市等の大規模自治体における標準化と、小規模自治体における標準化はどちらも重要であり、両者を分類した上で、それぞれにフィットした形で標準化のやり方を考えてはどうか。（第1回・意見交換）
- 多くの会員市が参画し、改めて「自治体クラウドの導入」が中核市共通の課題の一つであることを確認。（第2回・資料6）

## 地理的な近接性の重要性を指摘する意見

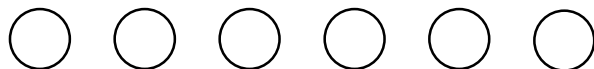
- 当市の共同クラウド導入においては、近隣の自治体であることは重要だったと思う。業務フローを決めるためには、業務主管課の担当者が密に連携をとる必要がある。そういう意味で距離は大切ではないか。（第2回・意見交換）
- どこの自治体と合うかは分析が必要だが、どこの自治体と連携する場合でもコミュニケーションは必要である。（第2回・意見交換）

（イメージ図）

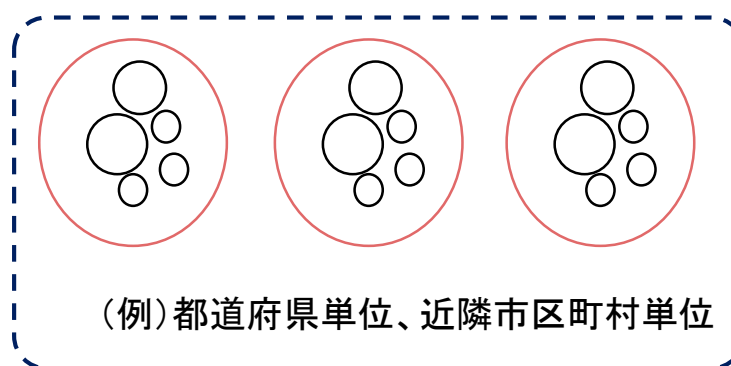
### ①人口規模毎にグループを作成

（例）

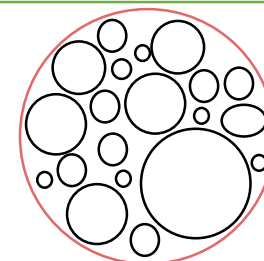
- 指定都市
- 中核市
- 一般市（人口20万以下の市）
- 町村



### ②エリア毎にグループを作成



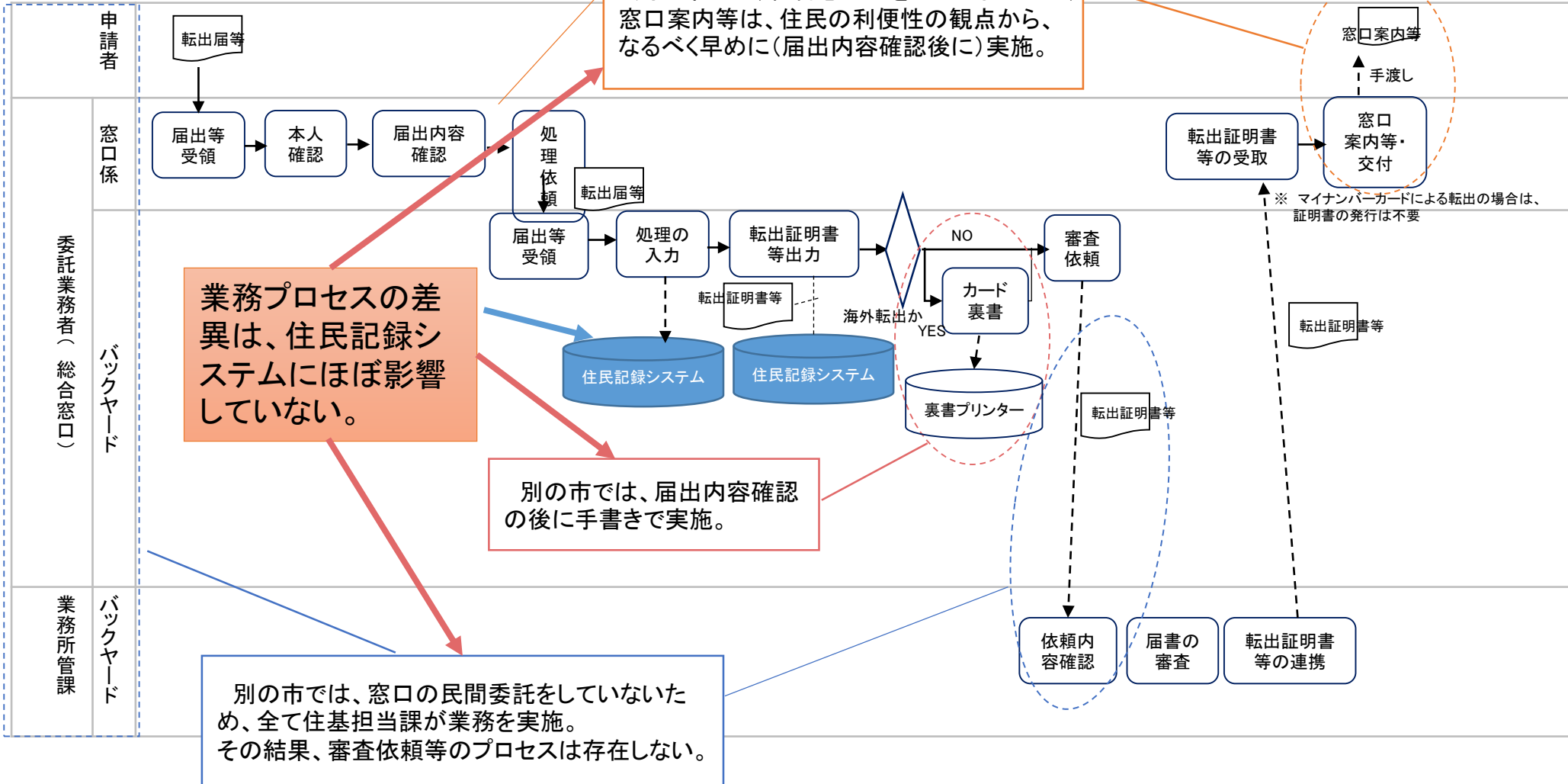
### ③人口規模やエリアにかかわらず、全国で1つのシステムに統合



# 住基関係事務の業務プロセスとシステムの関係

○ 住基関係の業務プロセスについては、指定都市で区役所があることに伴う差異を除けば、ほぼ差異はなかったが、民間委託をしているか、総合窓口を実施しているかで、一部異なる部分があった。

## 転出届の業務プロセスの一部(例)







# システムのデータ形式の標準を定めている事例

- 中間標準レイアウト・地域情報プラットフォームについては、市区町村が個別にシステムを調達することを前提に、ベンダ等による協議会により、データ形式の標準を定め、自治体業務システムに係る標準化を推進。

## 地域情報プラットフォームの開発・保守・普及

- ・(一財)全国地域情報化推進協会 (APPLIC) において、標準推進委員会を設け、自治体業務システムに係る標準化の推進

### 標準推進委員会

(委員長：齊藤 忠夫 東大名誉教授  
副委員長：北九州市、(株)日立製作所)

地域情報プラットフォームの  
開発・保守・普及

標準仕様WG  
(主査：富士通)

GIS-WG  
(主査：国際航業)

教育・校務WG  
(主査：NTT-LS)

#### 【アドバイザー】

大山 永昭：東工大教授、柴崎 亮介：東大教授、  
須藤 修：東大教授、  
藤村 裕一：鳴門教育大准教授、  
目黒 公郎：東大教授

#### 【会員】

815 (H30年11月1日現在)

## 中間標準レイアウト仕様の維持管理

- ・総務省において公開、地方公共団体情報システム機構 (J-LIS) において維持・管理

### 中間標準レイアウト仕様の維持管理に関する検討委員会 (3~4回/年)

法令改正等に係る維持管理及び普及促進施策の審議・決定

#### 【委員】

- ・地方公共団体有識者 (前年、前々年度委員)
- ・当該年度 J-LIS自治体クラウド・モデル団体支援事業 モデル団体
- ・総務省：情報流通行政局 地方情報化推進室、  
自治行政局 地域情報政策室
- ・地方公共団体情報システム機構

【オブザーバー】一般財団法人全国地域情報化推進協会、株式会社HARP

#### 【事務局】地方公共団体情報システム機構

【コンソーシアム (委託事業者：(株)日立製作所、日本電気(株)、  
富士通(株))】

仕様の維持管理 (改定) に関する実務を担当

【協力事業者 (市町村向け業務システムパッケージ事業者が参加 (登録事業者30社))】

仕様の変更内容 (改定案原案) の確認及び具申

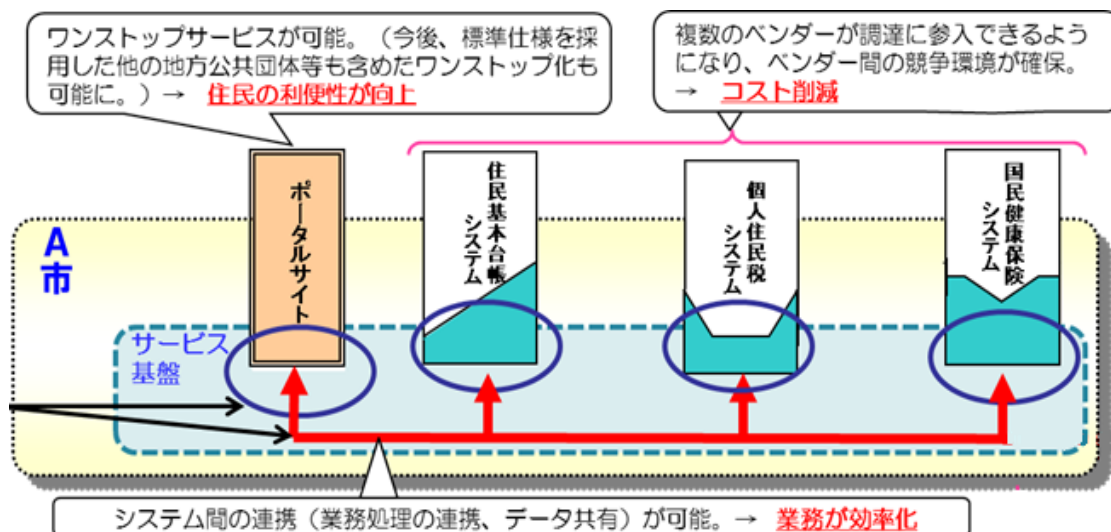
# 「地域情報プラットフォーム」の概要

## 地域情報プラットフォームとは

- 自治体の庁内における業務システムのマルチベンダ化を進めるために、庁内の様々な業務システム間の情報連携を可能とする標準仕様。自治体業務のうち、住民基本台帳、個人住民税等26業務の情報システムについて標準化(防災、教育等の基幹系以外の業務を含めると30業務)。
- 総務省事業として策定し、(一財)全国地域情報化推進協会(APPLIC)において「地域情報プラットフォーム標準仕様書」として公開し、運用中。

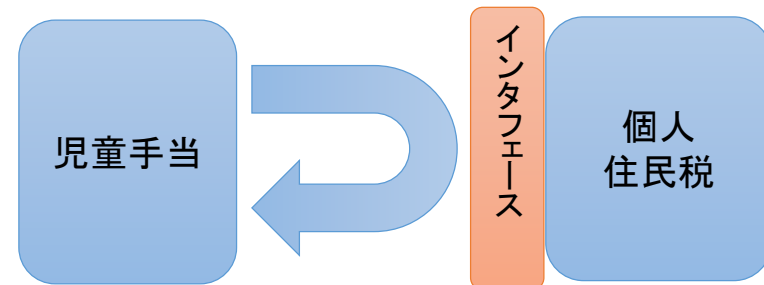
### <地域情報プラットフォームの構造及びメリット>

業務システム間の連携データ  
項目やデータ連携を実現する  
技術要素を標準化



### <例：児童手当の場合>

- 「児童手当」の業務では「所得」の情報が必要。
- 必要となる情報の取り出し方(インターフェース)が標準化されることにより、異なるベンダー同士のシステムでも情報のやり取りが可能。



## 地域情報プラットフォームのメリット

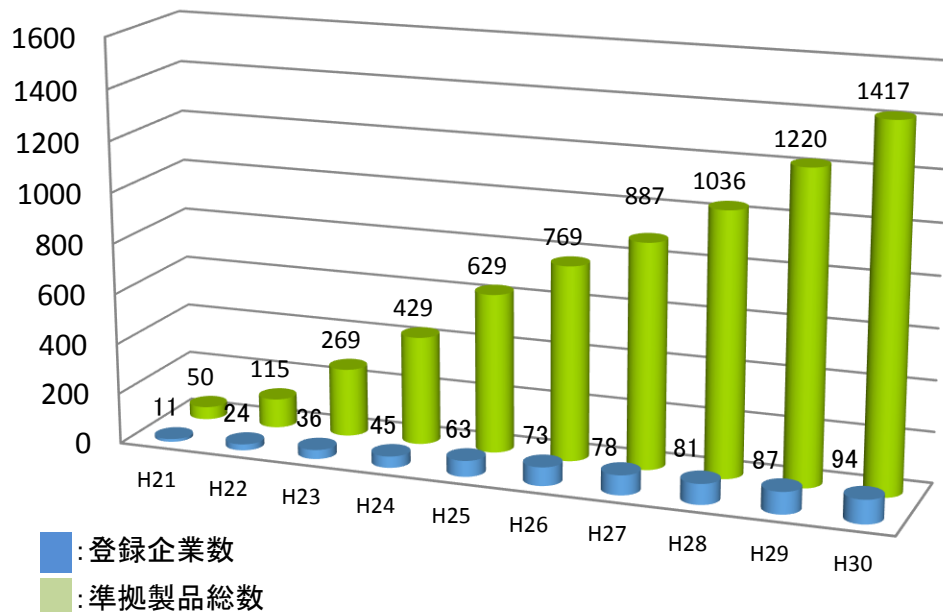
- 業務ごとに最適な製品を選定可能とし、コスト削減、業務の利便性向上が可能。
- 業務ごとにベンダーが異なる状況(マルチベンダー)が実現可能(地域情報プラットフォームにおいては、必要となる情報の取り出し方(インターフェース)が標準化されるため、どのベンダー同士でも情報のやり取りが可能)。

# 「地域情報プラットフォーム」の普及状況

- 地域情報プラットフォーム標準仕様を採用した製品は増加傾向。
- 自治体への普及状況については、住民基本台帳や税関係の分野は普及が進んでいる一方、福祉分野など十分に普及していない分野もあることから、今後一層の普及が必要。

## ＜地域情報プラットフォーム準拠製品数及び登録企業数＞

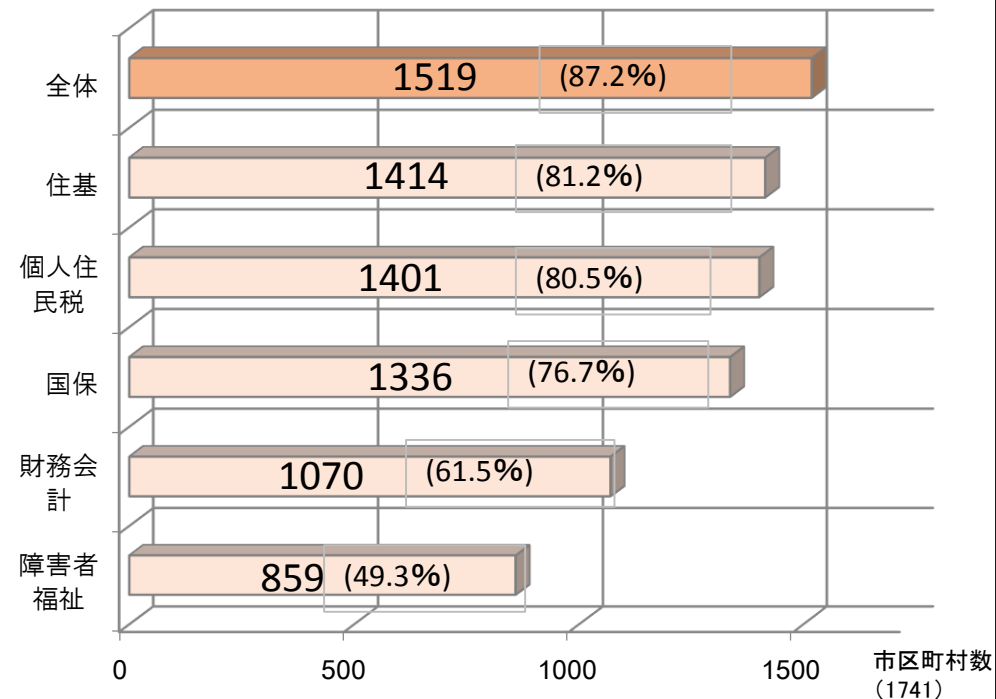
- (一財) APPLICにおいては、標準仕様を採用した製品を準拠製品として登録する制度を運営。
- 準拠登録製品は増加傾向にあり、平成29年度末で1,417製品。



※H21～H30年:各年4月1日時点

## ＜地域情報プラットフォーム準拠製品の導入自治体数＞

- 80%を超える自治体において準拠製品が導入されている。
- 特に、住民基本台帳、税関係等の分野において導入率が高い。



※ 地方自治情報管理概要 [ H30.3.30公表(H29.4.1現在) ] に基づいて作成

# 「中間標準レイアウト仕様」の概要

## 中間標準レイアウト仕様とは

- 市区町村の情報システム更改においてデータ移行を円滑に行うため、**移行データの項目名称、データ型、桁数、その他の属性情報等を標準的な形式として定めた移行ファイルのレイアウト仕様。**

平成24年6月V1.0 総務省から公開  
平成27年5月V2.1 総務省から公開  
平成28年4月V2.2 総務省から公開  
平成29年4月V2.3 総務省から公開  
平成30年4月V2.4 総務省から公開

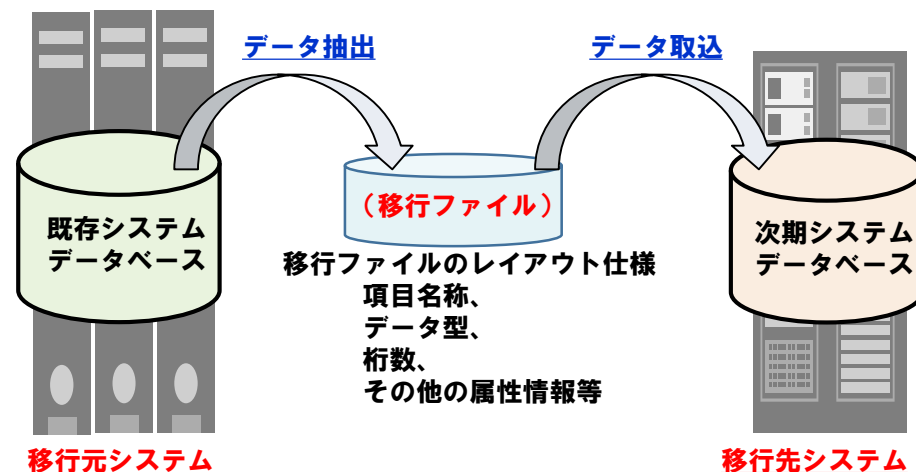
※J-LISが、平成25年4月(当時はLASDEC)から維持管理を担当

### ■ 対象業務は **23**

- |            |             |               |
|------------|-------------|---------------|
| 1. 住民基本台帳  | 9. 法人住民税    | 17. 児童手当      |
| 2. 印鑑登録    | 10. 軽自動車税   | 18. 生活保護      |
| 3. 住登外管理   | 11. 収滞納管理   | 19. 障害者福祉     |
| 4. 戸籍      | 12. 国民健康保険  | 20. 財務会計      |
| 5. 就学      | 13. 国民年金    | 21. 人事給与      |
| 6. 選挙人名簿管理 | 14. 介護保険    | 22. 文書管理      |
| 7. 固定資産税   | 15. 後期高齢者医療 | 23. 子ども・子育て支援 |
| 8. 個人住民税   | 16. 健康管理    |               |

※これら23業務に加えて、コンビニ交付証明発行サーバとの連携用に「コンビニ交付」が追加

《中間標準レイアウト仕様を利用したデータ移行イメージ》



## 中間標準レイアウト仕様のメリット

- **多額のデータ移行費用を原因とするベンダーロックインの解消が可能。**
- 自治体クラウドの推進に際しても、異なるベンダー間でのシステム更改におけるデータ移行費の削減、また、将来的なデータ移行費の削減が可能。

# 「中間標準レイアウト仕様」の普及状況

情報システムの調達を実施した自治体のうち、中間標準レイアウトをすべてまたは一部活用した自治体数及びその割合

年度	団体数	活用率
平成24年度実績(平成25年4月1日現在)	3	0.7% (3団体/424団体)
平成25年度実績(平成26年4月1日現在)	52	10.5% (52団体/497団体)
平成26年度実績(平成27年4月1日現在)	112	18.2% (112団体/616団体)
平成27年度実績(平成28年4月1日現在)	63	11.6% (63団体/544団体)
平成28年度実績(平成29年4月1日現在)	111	31.6% (111団体/351団体)



5年間累計  
341団体/2,432(調達実績計)  
= **14.0%**

全自治体のうち、中間標準レイアウトをすべてまたは一部活用した自治体数の累計(重複排除)及びその割合

年度	団体数	活用率
平成24年度実績(平成25年4月1日現在)	3	0.17% (3団体/1742団体)
平成25年度実績(平成26年4月1日現在)	54(新規51)	3.1% (54団体/1742団体)
平成26年度実績(平成27年4月1日現在)	141(新規87)	8.1% (141団体/1741団体)
平成27年度実績(平成28年4月1日現在)	171(新規30)	9.8% (171団体/1741団体)
平成28年度実績(平成29年4月1日現在)	258(新規87)	14.8%(258団体/1741団体)

出典:総務省「地方自治情報管理概要」(平成25年4月1日現在)、同(平成26年4月1日現在)、同(平成27年4月1日現在)、同(平成28年4月1日現在)、同(平成29年4月1日現在)

- 地方分権改革有識者会議「個性を活かし自立した地方をつくる～地方分権改革の総括と展望～」(平成26年6月24日)では、これまでの地方分権改革の結果、「地方分権の基盤はおおむね構築された」とした上で、今後は、「改革の実を挙げていく段階に来ている」として、「地方分権改革により住民がどのような豊かさを享受できるかが問われなければならない」としている。

(参考)地方分権改革有識者会議「個性を活かし自立した地方をつくる～地方分権改革の総括と展望～」(平成26年6月24日) (抄)

はじめに

これまでの地方分権改革では、国と地方との関係を、上下・主従の関係から対等・協力の新しい関係に転換するとの理念を掲げ、これまで機関委任事務制度の廃止や義務付け・枠付けの見直しなど数多くの具体の取組を行った結果、地方の法的な自主自立性が高まるなど、地方分権の基盤はおおむね構築されたといえる。

一方で、日本が成熟社会を迎えている中であって、地域社会における諸課題は複雑化しており、それを画一的方法で解くことはできず、それぞれの地域の実情に応じた柔軟な対応が求められている。

このような段階にある今、これからの地方分権改革は、既に構築された基盤の上に立って、全国共通的な改革から多様性に根ざした改革に進化していくことが求められている。例えるならば、基盤となる基本ソフト(OS)の上で、応用ソフト(アプリ)を自在に動かし、改革の実を挙げていく段階に来ているといえる。

## 1 今求められる地方分権改革の全体像

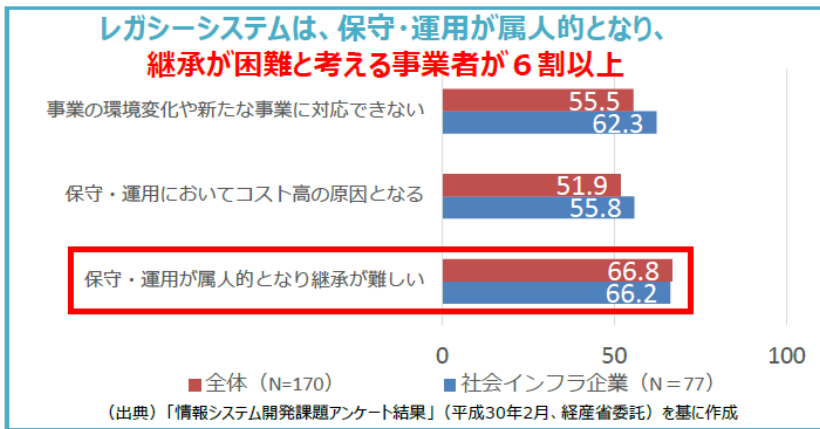
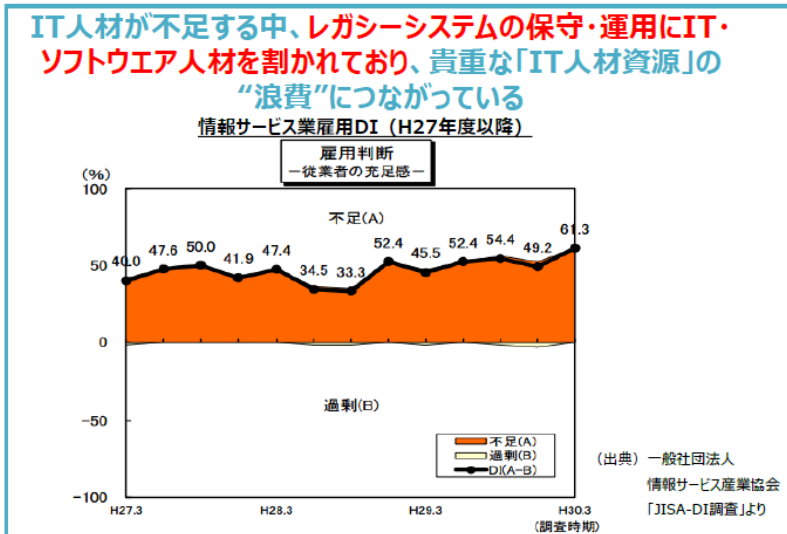
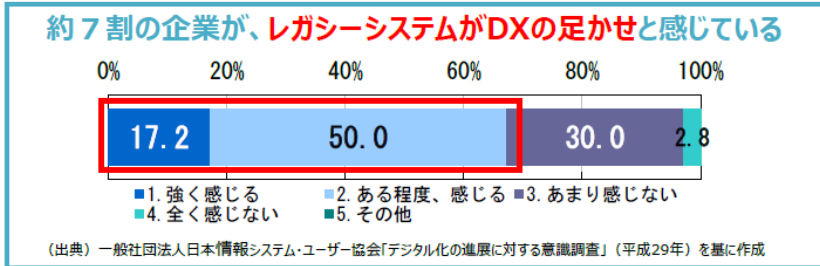
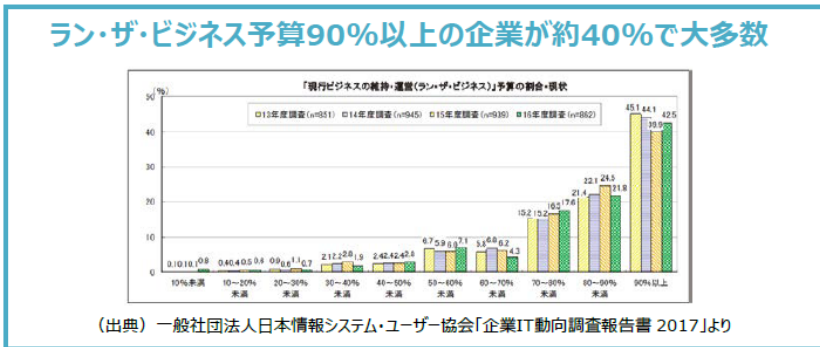
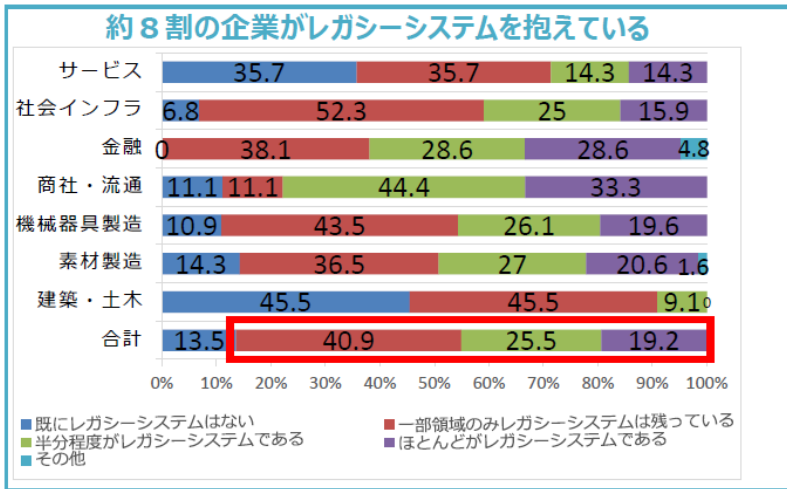
### (3) 改革のミッションとビジョン

今後の地方分権改革については、地方分権改革有識者会議で整理したとおり、「個性を活かし自立した地方をつくる」というミッションを最大の目的とし、このミッションを通じて住民が享受できる豊かさを実現するビジョンを達成目標として進められなければならない。

その際、地方分権改革は、ともすれば国と地方の権限争いのように受け取られることもあるが、そのような次元ではなく、地方分権改革により住民がどのような豊かさを享受できるかが問われなければならない。

# 民間企業におけるレガシーシステムが存在することによるリスク・課題

- ITシステムについて、技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化等の問題があり、その結果として経営・事業戦略上の足かせ、高コスト構造の原因となっている「レガシーシステム」となり、DXの足かせになっている状態（戦略的なIT投資に資金・人材を振り向けられていない）が多数みられる。
- DXを実行するためには、既存のシステムをそれに適合するように見直していくことが不可欠。



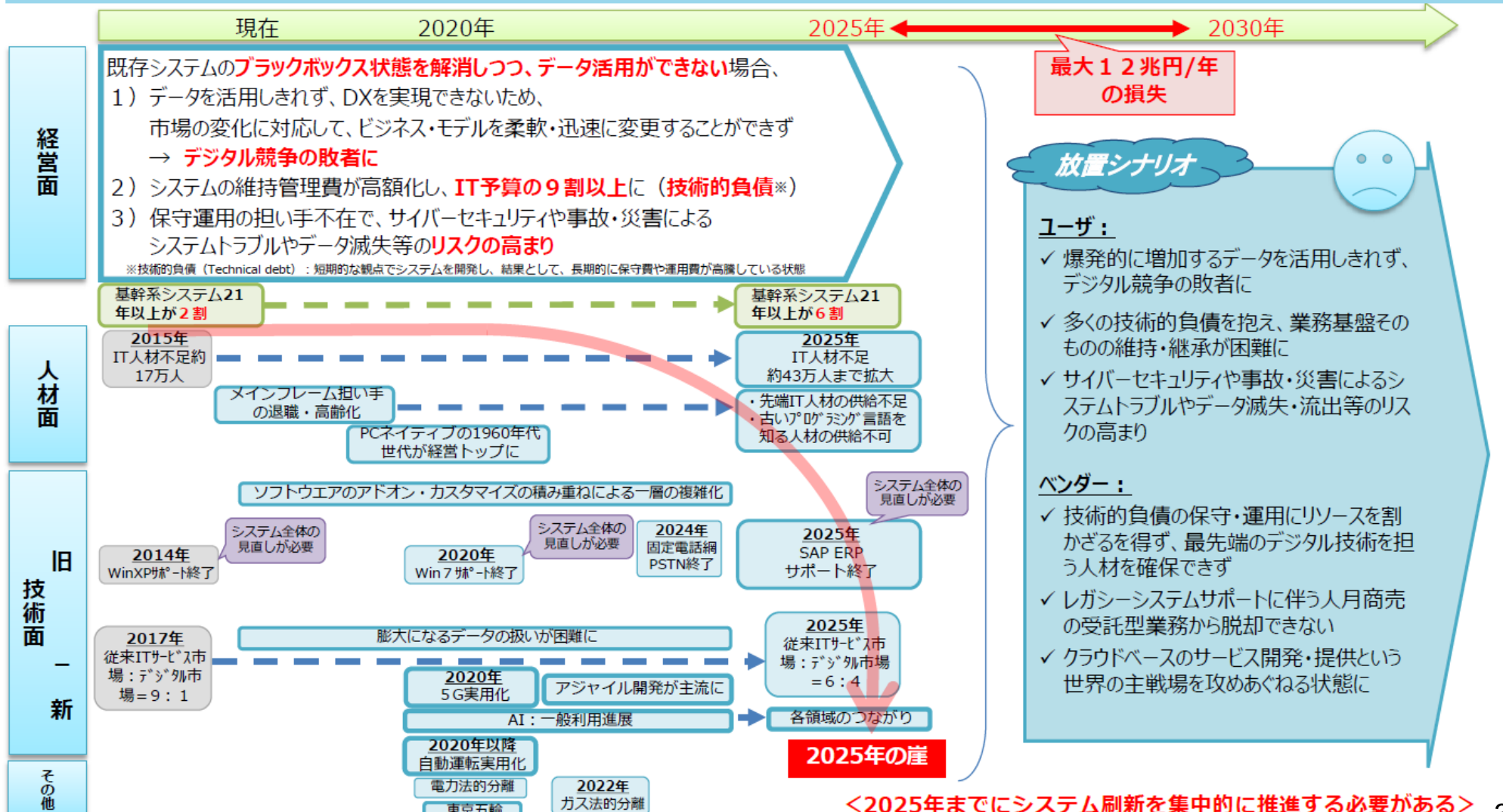
※レガシーシステム：老朽化、肥大化・複雑化、ブラックボックス化したシステム

# ITシステム「2025年の壁」

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが・・・

- ・ 既存システムが、事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用ができなかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化
- ・ 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直しも求められる中(=経営改革そのもの)、現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかが課題となっている

→ この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、2025年以降、最大12兆円/年(現在の約3倍)の経済損失が生じる可能性(2025年の崖)。



<2025年までにシステム刷新を集中的に推進する必要がある>



# DX（デジタルトランスフォーメーション）実現シナリオ

【DXシナリオ】2025年までの間に、**複雑化・ブラックボックス化した既存システムについて、廃棄や塩漬けにするもの等を仕分けしながら、必要なものについて刷新**しつつ、**DXを実現することにより、2030年実質GDP130兆円超の押し上げ**を実現。

