

自治大学校における研修講義の紹介

こうすればうまくいく行政のデジタル化

株式会社グラフィアー 代表取締役CEO 石井 大地

編集者注：本稿は、自治大学校で令和4年7月20日（水）に行われた第3部課程第112期における研修講義の内容を整理したものです。

1 進む行政のデジタル化

アナログの仕組みが前提の行政サービスの非効率さが指摘されるようになって久しい。

役所の窓口は一般的に平日に日中しか開いていないため、住民は行政手続きを行うために仕事を休むなどの犠牲を払ってきた。

手続きの複雑さも問題だ。国と地方を合わせた行政手続きの種類は6万種類を超える。氏名や住所など、似たような項目を異なる書類に何度も記入する必要があるなど、住民や事業者にとって不合理な作業が強制される。

行政手続きの実施において避けられないこれらの手間は年間で数十億時間に及ぶとされる。この莫大な時間は人件費換算で数兆円に及ぶ。

行政サービスを運営する役所の内部事務も非効率である。手書きで記入された紙の書類を受け取った職員が、目視でその内容をチェックし、システムに手入力しなければならない。あるシステムに入力した内容をわざわざ印刷し、その紙を見ながら別の端末でもう一度同じ内容を入力するなどの滑稽な状況も生じていた。

このような非効率さが際立ったのが、2020年以降の新型コロナウイルス危機である。給付金や補助金などの申請プロセスでは多くの地域で混乱が巻き起こり、デジタル化の遅れに世論はいら立った。

以上のような背景もあり、長らく進められてきた行政のデジタル化がさらに加速した。2019年にはデジタル手続法が成立し、行政手続きは原則オンラインで行うことが定められた。

2021年にはデジタル改革関連法が成立し、地方公共団体の情報システムの標準化が義務付けられ、デジタル庁の設置も決まった。

これらの法制度により、地方公共団体にとって以下の3つの取り組みが喫緊の課題になった。

第一に手続きのオンライン化である。コロナ禍により「非対面」での手続きが求められた背景もあるが、本質的な狙いは、手続きにかかる負担から住民・事業者を解放することだ。自宅から手続きができれば役所への往復の移動時間が不要になる。夜間や休日に手続きができれば仕事を休む必要もない。足腰の悪い高齢者や、子育て中の世帯など、移動が難しい人にとってもオンライン化はメリットが大きい。

第二の取り組みは自治体システムの標準化である。今後、主要な基幹業務については策定された標準仕様に基づくシステム（標準システム）を調達することが求められる。システム間連携などの相互運用性が担保しやすくなり、コスト低減も期待される。また標準システムはデジタル庁が整備するクラウド環境上で運用することが求められている。クラウドを活用すれば、保守・運用コストを抑えながらデータ分析など高度な機能を実現しやすくなる。

第三に必要なことは、こうした取り組みを推進する組織体制の整備である。様々なデジタルツールの導入やそれに合わせた業務の見直しが求められるようになるなか、多くの自治体が、総務省の「自治体DX推進計画」等を参考にデジタル化に関する計画の策定やDX推進部署の設立などの変革を進めている。

2 デジタル化がもたらすインパクト

このような背景のもと、すでに全国の様々な自治体でデジタルプロジェクトが実施されており、住民サービスの向上や職員の事務効率化に寄与している。

例えば千葉県柏市は、子供を持つ世帯が保育無償化の対象かどうかを判定するウェブサイトを開設した。住民はサイト上に表示される質問に回答するだけで数分で結果が見られる。システムの導入前、ピーク時には1日に100件を超える電話での問い合わせがあった。1件あたりの対応時間は10から30分と職員は電話応対に忙殺されていた。システムを導入すると問い合わせ数は50分の1と激減した。

愛知県名古屋市では、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種証明書の発行窓口に最大60分程度の待ち時間が生じていた。窓口を予約できるウェブサービスを導入すると、発行申請にかかる市民の待ち時間はほぼゼロになった。

滋賀県湖南市では、職員採用試験の申込みをオンライン化した。従来、受験者は紙の申込書を取りに来る際と申込書を提出する際に湖南市役所に行く必要があった。2回の移動が不要になった結果、応募者数は2.6倍になった。

このようにデジタル化は上手く進めると劇的な効果を発揮するが、成功を導くためにはいくつかのポイントがある。

1つは使いやすいUI/UXの実現だ。手続きをオンライン化しても、操作がわかりづらければ住民は途中で諦めてしまう。結局、役所に出向いて手続きをしたり、電話で問い合わせたりすることになり、これに対応する職員側にも工数がかかる。優れたUI/UXは住民サービスだけでなく職員の業務効率も高める。

2つ目は業務プロセスの見直しだ。手続きの簡素化をオンライン化に併せて進めると効果が大きい。記入項目や添付書類を簡素化すれば、それらをチェックする職員の負担も減る。同時に行うことが多い手続きをまとめて実施できる

ようにするワンストップ化も効果的だ。

3つ目は継続的な改善だ。デジタルサービスは、紙や物理的な装置を使うサービスに比べ変更のコストが小さい。UI/UXも業務プロセスも、一度作ったものにこだわりすぎず継続的な改善に取り組むことが重要だ。例えば、オンライン申請のフォームによくある間違いの例などを注記するだけでも入力ミスが減り、審査工数や不備にかかる連絡工数を削減できる。

3 デジタルプロジェクト推進のノウハウ

デジタル化関連のプロジェクトを推進するために、組織内にDX関連チームを立ち上げる自治体が増えている。

福岡県直方市では、DX推進本部の立ち上げから半年で半数以上の部署が手続きのオンライン化を実施するなど推進スピードが際立つ。市長・副市長が関わりトップダウンで方針を決めるDX推進本部、具体的な施策を決める課長級のオンライン申請推進部会、そしてボトムアップで現場での取り組みを支援するワーキングチームという三層構造を作り、全庁的な推進体制を整えたことが有効に働いた。

もともと、推進体制の作り方には様々な解があり得る。長崎県佐世保市では、限られた期間でデジタル化を進めるため、オンライン申請の設定やフォーム作成を手続きの所管課ではなくDX推進課が行っている。他方、愛知県名古屋市では、所管課がオンライン化を進めていくことを前提に、DXを推進する情報化推進課は伴走支援に徹している。どちらのやり方が正解ということはなく、プロジェクトのゴールやスケジュール、地域の実情に応じて組織体制を組むことが肝要だ。

4 行政デジタル化の課題

このように各地域で急速に進む行政のデジタル化だが、今後の展開を占う課題がいくつかある。

その一つが「エンドツーエンド」のDXである。

オンライン申請や窓口システムなど、住民対応に使うシステムからもっぱら職員が使う業務システムまで、一連のシステムを端から端まで（＝エンドツーエンドで）連携させることで、行政サービスを向上させられる。

例えば、マイナンバーカードなどで本人確認さえすれば、手続きをする人の氏名や住所、世帯や税に関する情報は基幹システムから読み出すことができるため、これらの情報は記入が不要になる。当然、職員が記入情報をチェックする手間も減らせる。北海道北見市では類似の仕組みを窓口で構築しているが、オンラインでも同様の構成が可能となることが望まれる。

現状では「ネットワークの三層分離」が運用として定着しているなどの障壁がある。ただ、デジタル庁においてはガバメントクラウドの導入に併せ、三層の分離の見直しも含めて抜本的な改革が志向されている。

第二の課題はデジタルサービスの調達改革である。

個別開発・受託開発型のシステムと異なり、すでに稼働しているサービスを複数の利用者で共同利用するクラウド型のシステムでは通常、全く同じ仕様を持つ製品は存在せず、サービスによって強みが異なる。民間企業では、複数のクラウドサービスを組み合わせて使い、不要になったサービスは適宜解約するのが一般的だ。

調達をする自治体が仕様書を出し、その仕様への適合を要求する従来のシステム調達はクラウドの時代に合わない。クラウドサービス事業者にとっても、同じ製品を売るのに自治体ごとに入札対応をするのでは営業コストが嵩む。最終的にこのコストは製品価格に転嫁される。

この課題を解決するために、諸外国で「デジタルマーケットプレイス(DMP)」という仕組みが使われている。これは、製品の仕様と価格をあらかじめ事業者が政府の管理するサービスリ

ストに登録しておき、政府や自治体はそのリスト内のサービスから入札を経ずに調達ができる仕組みである。自治体の調達対応コストと企業の営業コストをともに下げられるDMPはクラウドサービスの調達に適しており、デジタル庁を中心に検討が進んでいる。

第三の課題は社会インパクト評価である。

行政デジタル化の取り組みが進むにつれ、取り組みがもたらすインパクトを定量的に測定することが欠かせなくなる。EBPM（証拠に基づく政策立案）やワイズスペンディングを推進する観点でも、定量的なデータを揃えることは重要だ。

例えばオンライン申請が可能になれば役所への往復の移動時間は不要になる。この移動時間が平均1時間だとすれば、年間10万件のオンライン申請があることで10万時間を削減でき、地域にもよるが人件費換算で2～3億円ほどの経済的インパクトを創出できる。創出インパクトに対しオンライン申請の導入費用が十分に小さければこの投資は割に合うと言えるだろう。

システムの導入をただ進めるだけでなく、それがもたらした効果（＝アウトカム）、その結果社会にもたらされる影響（＝インパクト）まで把握していくことで、公共的な支出の投資対効果について十分な説明責任を果たすことができる。

著者略歴

株式会社グラファー 代表取締役CEO
石井 大地（いしい だいち）

東京大学医学部に進学後、文学部に転じ卒業。2011年に第48回文藝賞(河出書房新社主催)を受賞し、小説家としてプロデビュー。複数社の起業・経営、スタートアップ企業での事業立ち上げ等に関わったのち、株式会社リクルートホールディングス メディア&ソリューションSBUにて、事業戦略の策定及び国内外のテクノロジー企業への事業開発投資を手掛けたのち、2017年に株式会社グラファーを創業。