

## デジタル政府

第428号(1)「仕事を完遂しない政府」という記事を書き、コロナワクチン接種手続きにかかわる情報システムの混乱ぶりと、政府が鳴り物入りで「デジタル庁」を新設すると言っていることに関連して出版された本『なぜデジタル政府は失敗し続けるのか』についての感想を書いた。その情報システムを専門とする友人・長谷川泰司さんの知見も踏まえて、もう一度整理し直した。

### § 1. コロナ禍にかかわる政府 IT 業務のドタバタ

#### 1. コロナ接種予約システム(LINEによる)

##### 1.1 川崎市の事例(『筒井新聞』第426号(2))

先日、川崎市に住む79歳の一人暮らしの老婦人から電話がかかって来て、ワクチンの予約に苦労した話を聞いた。川崎市役所は75歳以上の15万人に予約券を送り、4月24日(土)の朝から電話で予約するように、という連絡をしたそうである。予約を与える人数は3万4千人だけで<sup>1</sup>、予約を取り付けられる人は23%に限られている。

その友人は朝から何回も電話したが、かからない。2~3日経ってから娘さんに来てもらって、電話のかけ直しをしてもらったが、繋がらない。ようやくつながったと思ったら、「既に予約は満員になりました。次のワクチンが届けられるのを待たなければなりません。その時にまたお電話していただくこととなります」と言われて、疲労困憊していた。

##### 1.2 狛江市の事例

###### (1) わが家と知人の経験

LINEプログラムに、氏名・登録番号・希望時間枠などのデータを入力した後、「確認」というボタンを押さなければ発信されないが、多くのユーザーは「確認」は市役所側が押すボタンだと思い込んで、待っていた。返事がなかなか来ないのでおかしいと思って、もう一回試行すると、すでに希望の時間枠は埋まってしまい、しかも、前回と同じ不完全な入力を繰り返して、イライラして諦めてしまった。

###### (2) 狛江市内読者からのメール

狛江市のワクチン予約用のLINEの使い方を説明する5月12日時点のPDF取説には、間違った情報が記載されていました。正しくは、「ワクチン接種予約」のアイコンが赤い枠で囲まれているはずでしたが、「コロナワクチン接種について」のほうのアイコンが赤い枠で囲まれています。取説を信じでスマホを操作していた高齢者の中には戸惑った方も多くいたと思います。さらに、「狛江公式LINEメニュー」がスマホの一番下に表示されるように取説には書いてあるのに、その「メニュー」も出ていませんでした。Lineで(市役所に対して)間違いを指摘しました。

---

<sup>1</sup>「新型コロナウイルスワクチン接種の予約等について」川崎市、  
<https://www.city.kawasaki.jp/350/cmsfiles/contents/0000126/126099/houdou0423.pdf>

### (3) 選択肢を与えてもらう必要はない(『筒井新聞』第 428 号(1))

要するに、こちら側に広い選択肢を与えてくれなくてもよいのである。選挙の投票用紙を送りつける要領で、年齢順に割り振ってもらって、都合の悪い人だけが申し出れば、おそらくサービス提供者(役所)とサービス受領者(市民)との往復通信量は 1/10 以下になるであろうし、受領者側の能動的作業が社会全体で 1/10 以下になる。「ほかに用事があるから」という人はおおむね能力があって LINE 通信に違和感がないであろうから、トラブルはさらに減るであろう。私たちのように、日ごろ閑にしている、日程調整などしなくてもよい生活をしている人間は、「LINE で予約せよ」と言われるとつながりにくくてストレスを感じてしまう。

氏名と住所と生年月日を記載した電子データは、健康保険や年金や税金や様々なサービスのために市役所の情報システムの中にあるはずで、どうして新たなシステムを作って「早い者勝ち」競争を演出する必要があったのか？ 政府の情報システム構築担当者がずいぶん狂っており、地方自治体がそれに異議申し立てできないいびつな一方的押し付け圧力が働いているように思われる。

### (4) 第 2 回は自動指定

狛江市は、第 2 回の接種予約は、各個人の申し込みではなく、第 1 回接種会場で自動的に 3 週間後の同じ時間を指定し、都合の悪い方だけ後で修正を申し入れるシステムにした。それは好評であった。

## 2. 東京都のコロナ患者集計

昨年、まだコロナ患者集計数値発表が新鮮であったころ、東京都の患者集計が、各保健所が FAX に手書きで都庁へ送り、それを集計表(Excel?)に書き写しているのだから時間がかかるのだと聞いた。→びっくり。なぜ最初から目標とする集計データの形を示して、それぞれ出先の保健所の仕事の位置づけ(記入するセル)を示さないのか？

## 3. 企業で接種

企業で接種するようになったら、スピードが速すぎて、ワクチンが足りなくなり、企業の申し込みを 7 月 2 日で打ち切った。官庁接種がいかに非効率か。

企業の仕事では、関係者全員に仕事の流れとアウトプットが理解されるようにする。狛江市の接種会場では、全体の流れの説明がなく、各ステップごとの窓口に係員が手を引いて連れて行く。主催者側も大変な労力を割き、受益者も不安な気持ちでうろろうろする。

企業の仕事モデルは、まず、全員に大要を説明し、各人が自動的に動くようにインプットする。

## § 2. 『なぜデジタル政府は失敗し続けるのか』(『筒井新聞』第 428 号(1))

### 1. 『なぜデジタル政府は失敗し続けるのか』

上のような不満を感じていたところ、新聞広告で雑誌『日経コンピュータ』編集部の人たちがまとめた『なぜデジタル政府は失敗し続けるのか』という本の広告が目につき、すぐを買ってみた<sup>2</sup>。その中に、過去に政府が作って失敗に終わったコンピュータシステムが目白押しに記載されている。

---

<sup>2</sup> 発行日は、1 週間前の 2021 年 2 月 15 日。

- －特許庁の申請データ管理システムのとん挫
- －消えた年金事件
- －マイナンバーカードの挫折

政府がコンピュータシステムを大いに活用しようという政策は、2000年に成立した森喜朗内閣の目玉であった。そのころ、森氏が「IT」を「イットって何かね」と聞いたという話があったくらいに、霞ヶ関の行政府では目玉政策として取り上げられていた。しかし、20年後の今日、欧米各国や韓国・台湾などの新進工業国がコンピュータ・ネットワークを駆使して迅速な感染症対策を着々と進めているのを、われわれはうらやんでさえいない状態である。

この本の中の指摘事項を2点以下に引用する。

- (1) 特許庁の業務(特許・実用新案・意匠・登録の申請受付、審査、登録などの手続き)を取り扱うプログラムを2004年に発注したが、完成見込みが立たず2012年にプロジェクトの中止を決め、55億円を消費して終わった。失敗の原因は、特許庁の調達仕様書の記述が曖昧で、受注者が大勢の人員を投入したが使えるものができなかった。調達仕様書の作成には特許庁のA職員ひとりとIBMビジネスコンサルティングサービスが当たったが、A職員は仕様書が固まった段階(着手1年余のち)に定例の2年ごとの移動時期に差し掛かったのでこの業務を離れ、結局特許庁の業務内容にくわしくてプログラムを議論できる人材がこのプロジェクトにいなくなってしまった。4年後のシステム構築を仕切り直すためにA職員を復帰させ、受注者の東芝ソリューションが1100~1300人体制に大增員したが、結局完成の見込みが立たずに計画を放棄するに至った。主たる原因は、発注者である特許庁が行うべき業務分析・引き合い仕様書・プロジェクト管理・稼働手続きを曖昧にしているために、制作の目的物が明示されなかった、ということである<sup>3</sup>。特許庁の仕事をきちんと定義して、目的物としてのプログラムの言葉(仕様)に落とし込むにはどうすればよいか。特許庁の業務に通暁していてプログラムにそれが反映されているかを判断できりテラシーを持つ人材が10人程度いなければ、プログラム作成者の日常的な質問にも答えられないであろう。その上、ひとりしかいない肝心な人物が発注後すぐにいなくなったというのでは、このプロジェクトを監督する人物が発注側にいなかったというに等しい。
- (2) 現在、菅内閣の目玉政策としてデジタル庁を発足させようとしている。2013年から霞ヶ関の行政府全体として、民間の情報システム専門家を50人程度雇用し、各省庁に振り分けて、それぞれの情報システム構築のアドバイザーとしてきた。しかし、一つの省に数人ずつという配分になり、一人が数多くの案件の仕様書のレビュー、設計支援、ベンダー選定、企画段階の助言に関わる結果になり、関与が浅くなってしまうことが多かった。その反省を踏まえて、新設のデジタル庁では新たに民間から100人超の専門家を雇用して、より専門的な業務に専念できるようにするという。そして、もともとの官僚組織に属する官僚が2年ごとに移動していたのを、少なくとも5年間は担当をかえないようにするという<sup>4</sup>。

## 2. 官僚組織の2年ごとの移動

日本の官僚制度のガンは、上級職公務員を学力テストで選抜し、終身雇用の身分制度にしていることである。私の学生時代の先輩や友人で、上級職公務員になった人が3人いる。彼らは、一般のビジネス社会を知らないで産業システムを改善すると言ったり、新自由主義の派遣労働者を増やす政策を推進したり、天下り組織を作っ

---

<sup>3</sup> 同書、pp.70-75

<sup>4</sup> 同書、pp.183-186

たという官僚仲間の私益に奉仕することに熱心であった。

その中でももっとも、無責任なのは 2 年ごとに担当部署を転々と移動することである。誰一人としてその道の専門家として研鑽し、一目置かれる見識を持ったものはいない。2 年後に移動するために、まじめに専門家を目指しても、一定の見識を持つタイミングで移動してしまう。つまり、仮に正当かつ地道な努力をして専門家になっても、せつかくの知見が無駄になる。現状のシステムを改善するような実績を上げるには 2 年間は短すぎる。

たとえば、日本の原子力政策が 10 年後にも原発の発電量を 20%にするという政策は、誰が見ても不可能なことは天下周知である。しかし、担当の上級職官僚は誰も羞恥心を感じていない。どうせ 2 年経てば、自分は責任を免れる。つまり、日本では廃止が当然と分かっている政策でも変更・廃止がまったくなされないのは、誰かが信念をもって、旧来政策を守っているからではない。誰も改善に手を付けずに放置しているからである。

仕事の中身と関係のない素人を雇って、単なる身分制度に墮している上級職公務員制度を廃止すべきである。

### 3. 霞が関の FAX 廃止

『朝日新聞』2021 年 7 月 02 日の記事に、「霞が関の FAX 廃止」という記事があった<sup>5</sup>。今日多くの人がメールに慣れていて、一般従業員の方から「FAX を廃止してメールを使おう」という声がある方が自然だと思うが、何がそれをせき止めているのかが分からない。ハンコを押した原本を回覧する必要がある場合には、私たちはその文書を Pdf にコピーしてメールで送る。何か集計表を分担して作る時は、Excel Sheet をメール添付で複数の担当者に回送して、それぞれの担当者に該当欄を記入してもらい、一巡したら出来上がりという作業分担で進めれば、個別データを担当する人も全体像や構成が分かり、何を協力すればより改善できるかを考える契機にもなる。

FAX は仕事の全体像を関係者に周知することを妨げ、末端の業務をバラバラに指示されているという気分させていると思われる。

### § 3. 政府のデジタル政策失敗の分析

添付 Excel Sheet は、友人長谷川さんがまとめたもので、行政システム用に作成されたデジタルシステムの実績と評価を記載したものである。

[添付資料 :『行政情報システムの失敗原因』](#)

---

<sup>5</sup> [河野行革相の「霞が関 FAX 廃止」 本当にできたの? \[フカボリ\]:朝日新聞デジタル \(asahi.com\)](#)