

「ICT 戦略室が抱える主な経営課題とその解決策について」

鶴 見 一 裕

1. はじめに

今日、ビジネスや行政のデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）の動きが加速するなか、本市においても平成 28 年 3 月に「大阪市 ICT 戦略」を策定し最先端 ICT 都市の実現を目指して取組みを進めてきており、今後も次々と生み出される新たなテクノロジーを見極め更なる行政サービスの効率化と市民・事業者の利便性の向上を実現する「自治体 DX」＝行政サービスの変革を目指さなければならない。

現下の状況の中、多岐に渡る ICT 戦略室の経営課題で特に重要と認識する課題と解決策について以下に述べる。

2. 自治体の DX 推進

デジタル手続法の施行に伴い、本市では「自治体 DX」の中核となる様々な行政手続きのインターネット申請を実現するプラットフォームとなる行政オンラインシステムを本年 8 月に稼働させたところであるが、各部門で実施する行政手続きの実装は道半ばであり、コロナ禍におけるリモート社会の実現に向けてもスピード感を持って進めていかなければならない。

この間、手続きの実装を進めるうえで、関連事務を ICT で行う事への漫然とした不安感、仕事の変化への抵抗感と言った職員の潜在意識の存在が大きいと感じており、ICT を活用した業務改革に保守的な意識を払拭していく取組みが重要である。

また、AI、ロボティクス等の「自治体 DX」を実現するテクノロジーの導入には、その前段に業務プロセスの標準化、電子化、ペーパーレス化等の BPR を進める必要がある。

そうした前提となる BPR をクリアして初めてテクノロジーの活用が可能となり、その先にデータ活用や業務効率化への波及効果が得られることから、ICT 戦略室の BPR 支援機能を強化し当該部門と協働して手順を踏み効果を共有することで、ICT を活用した業務改革の機運を醸成しながら「自治体 DX」を着実に実現して行く。

3. 老朽化する基幹システムと「2025 年の崖」問題

本市の基幹システムには、稼働当初から相当長期間を経過しているシステムも多数存在し、度重なるシステム改修により肥大化、複雑化が進行し、抜本的な改修が困難、維持管理コストの高止まりといった課題を抱えている。

また、経済産業省が警鐘を鳴している稼働後 20 年以上経過し、精通するエンジニアの退職やシステムの老朽化・ブラックボックス化により大規模障害の発生やシステム

の維持管理が破綻するリスクが増大する「2025 年の崖」問題は、正に本市の基幹システムが直面している問題でもあるが、官民間わず基幹システムの刷新に莫大なコストを投じたにも関わらず失敗した事例は枚挙にいとまがない。

今後、各基幹システムの刷新をリスクヘッジしながらどのように実現するのかが大きな課題であるが、大規模自治体は、これまでは自前でソフト・ハードを用意するしか選択肢が無かったが、十分活用できるレベルに成長してきている民間クラウドの活用による新たなシステム形態への転換により「自前主義」からの脱却を図り、「2025 年の崖」の回避と「自治体 DX」を見据えたシステムの刷新、ICT コストの最適化の実現を目指して具体検討に着手すべきと考える。

一方、先日、政府から令和 7 年度末までに自治体業務の標準化・共通システム化の方針が示されるところである。

これは自治体にとっては非常にインパクトのある話で、本市の知見を活かすべく国に働きかけ、開発プロジェクトへ積極的な協力を通じて共通システムの詳細を把握し、条件やタイミングが合うのであれば、対象とされる業務システムの刷新は凍結し、共通システムを選択肢とすることも視野に入れるべきと考える。

4. 情報システムの特別区移行に向けた考察

11 月 1 日に実施される住民投票の結果次第では、令和 7 年 1 月に大阪市が廃止され 4 特別区が設置されることとなり、4 年程度で全情報システム・保有データを 4 特別区と一部事務組合に一斉に移行する極めて難度の高いミッションを実施していく必要がある。

現在、本市の情報システムは約 200 システム存在し、うち基幹系の大規模システムが約 30、中小規模のシステムが約 170、さらにインフラ環境としてデータセンターやネットワークが整備され、自治体では最大規模の情報資産を保有している。

これらのシステムの移行プロジェクトは、ピークには関係職員だけでも数百名、IT 企業のエンジニア等を含めると総勢千名を優に超える巨大プロジェクトになると想定され、4 年という準備期間は決して余裕のある期間とは言えないとの認識である。

システム改修の要諦は、特別区の規模に応じた業務要件、業務フローの変更、データベースの 4 分割、ユーザ認証システムの分離等が主だった内容になると思われるが、早期に改修する具体要件を決定しておかないとシステム移行スケジュールを圧迫することとなり、プログラム品質の低下による稼働後の障害の多発や稼働が間に合わないといった最悪の事態に陥る重大リスクが増大することとなる。

そうした事態を招かないためには、ICT 戦略室が林立する各システム移行プロジェクトを束ねて総合的にマネジメントするプロジェクトを早期に立ち上げ、全体プロジェクト計画を基に共通事項の決定や各プロジェクト間の総合調整、全体進捗管理等を的確に実施するとともに、定期的に特別職・幹部職員と進捗状況や課題を共有し課題に

対する効果的な手立てをタイムリーに講じていくことで、重大なリスクを低減し確実な特別区へのシステム移行を実現しなければならない。

なお、システム改修に当たっては、前述の「自治体 DX」や国の共通システムの観点も踏まえ、4 特別区に陳腐化したシステムを継承することの無いよう最大限考慮したい。

4. おわりに

私は通算 ICT 部門に 25 年、総務人事部門で 14 年在籍した経験から、ICT の現状・課題と各組織・業務運営を立体的に捉えており、本市が抱える様々な行政課題に対して組織の実状を踏まえ最適な対応策を講じることができると考えている。

所属長の任に当たっては、テクノロジーの発展や社会ニーズの変容に速やかに対応できるよう ICT 戦略室の組織パフォーマンスの最大化を図り、より組織横断的な役割を発揮させることで、行政の様々な分野においてデジタルファーストで課題解決に繋がる取組みを進め、Society5.0 時代に相応しい持続可能でスマートな都市づくりの一翼を担っていく決意である。