

官の情報システム研究部会の活動報告と2026年以降の展望

吉田健一郎（よしだ けんいちろう）
麗澤大学

1. はじめに

本研究部会は、2008年4月に会長特設の研究部会として設置されたものを前身とする。当初の研究目的は、「e-Japan 戦略」（2001年1月、高度情報通信ネットワーク社会形成推進本部）において「我が国が5年以内に世界最先端のIT国家となることを目指す」とされていることを踏まえ、その進捗の状況、課題とその発生原因の分析、改善提案について議論し、学会活動を通じた成果発表を行うこととしたものである。

当初の構成員は、大学の研究者、行政機関のCIO補佐官やIT部門の担当者、企業経営へのIT活用実践者、SIer経営者であり、後年にはITコンサルタントや基礎自治体職員も加わった。これまで、年に数回～十回程度の研究会、全国研究発表大会、フォーラム誌への執筆などの活動を通じて研究内容を示してきた。

本稿では、直近の研究会活動における議論の内容について詳細に紹介し、今後の展望について示す。

2. 直近の活動状況（2023～2025年度）

本研究部会では、行政DX（デジタルトランスフォーメーション）の阻害要因や、システム標準化、マイナンバー制度、生成AI活用など、多岐にわたるテーマについて、現場の実務者や有識者を招き、活発な議論を行っている。以下に、2023年度から2025年度にかけて開催された（および開催予定の）主な研究会の内容を報告する。

■ 2023年度：DXの本質と現場の葛藤

2023年度は、日本のデジタル化を阻む構造的な問題や「呪い」とも言える意識、そして現場での具体的な解決策に焦点を当てた。

第1回：マイナンバーの「呪い」と解呪

榎並利博氏（行政システム株式会社）は、「マイナンバーの呪い」と題し、日本社会を支配する「個人番号は秘密にしなければならない」という非合理的な強迫観念について発表した。諸外国ではインフラとして活用されるIDが、日本では過剰な秘匿性が求められるタブーとなり、行政や医療の効率化を阻害している現状を指摘した。合理的な社会実現のためには、番号を単なる識別符号として扱う意識改革、すなわち「解呪」が必要であると説いた。

第2回：DXを成功に導くデータ中心型アプローチ

赤俊哉氏（ITエンジニア/コンサルタント）は、DXを阻むシステムの複雑化や属人化を打破する手法として「データ中心型ビジネスアプローチ（DOBA）」を提唱した。日本の「IT敗戦」はプロセス重視の設計が招いたとし、ビジネスの本質である「データ」の構造と意味に着目して全体最適を図る重要性を解説した。自らの手で設計図を描くことで、激しい環境変化にも柔軟に対応できる真のDX基盤が確立されると論じた。

第3回：自治体システム1,700個問題

岩崎和隆氏（神奈川県庁）は、各自治体が個別にシステムを維持する非効率さを指摘し、「自治体統一システム」の必要性を提言した。ITは本質的に集権と相性が良いため、過度な地方分権を見直し「適度な集権」への回帰を主張した。有志による段階的な統一を進めることで、コスト削減と住民の劇的な利便性向上が実現できるとした。

第4回：福祉現場におけるDXの現実

平田祐子氏（中野区）は、地域包括ケアの現場から、高齢者のデジタルデバインドや複雑な相談対応など、システム導入だけでは解決しない課題を報告した。対面支援とデジタルの融合、縦割り行政の打破など、区民の孤立を防ぎ支援の質を高めるための「手段としてのDX」をどう定着させるか、現場視

点からの展望を論じた。

第5回：生成AIの活用とリスク

上野勉氏（株式会社GRI）は、生成AIを自治体DXの停滞を打破する「触媒」と位置づけ、議事録作成や政策アイデア出しにおける創造的価値を解説した。一方で、ハルシネーションなどのリスクは「使う側のリテラシー」の問題であるとし、恐れずに導入してアジャイルにルールを磨く姿勢こそが組織を進化させると結んだ。

■ 2024年度：信頼の構築とシステムのライフサイクル

2024年度は、行政への信頼（トラスト）や、システムの長期的な価値、防災システムへの視点転換などが議論された。

第1回：マイナンバーカードと行政への信頼

吉田健一郎氏（麗澤大学）は、意識調査データに基づき、カード取得の決定打は経済的利益よりも「行政の個人情報管理に対する信頼」であることを実証的に示した。信頼度の低い層には利便性の訴求は響かず、丁寧なリスクコミュニケーションと情報管理の透明化による根本的な信頼回復（トラストの構築）が不可欠であると結論付けた。

第2回：被災者支援から「避災者」支援へ

有馬昌宏氏（兵庫県立大学大学院）は、既存の被災者支援システムに加え、そもそも被災者を生み出さない「避災者支援システム」への拡張を提言した。東京都江東区や高知県の事例を交え、事前避難支援や住宅耐震化情報の提供など、視点を転換した情報システム構築の可能性について発表を行った。

第3回：行政システムの費用対効果モデル

元谷崇氏は、システム投資において初期費用のみが重視される現状を問題視し、「ライフサイクル型費用対効果モデル」を提唱した。導入・運用・刷新の全期間を通じた金銭的成本に加え、住民サービスの質や職員負担軽減などの価値を定量化し、財政当局との合意形成の共通言語とする試みを紹介した。

第4回：税務行政のデジタル化

菅沼哲矢氏（国税庁）は、e-Taxを中心としたスマート税務行政の進化について解説した。単なる電子化に留まらず、データ連携による自動入力拡充などのBRP（Business Process Re-engineering）を推進

し、場所を問わず手続きが完了する利便性と行政コスト削減の両立を目指すロードマップを示した。

第5回：分かりづらいコトの伝え方（デジタル庁広報）

河尻和佳子氏（デジタル庁）は、デジタル庁における「翻訳」の重要性を論じた。難解な「霞が関用語」を生活者目線（ユーザーイン）の言葉へ置き換える工夫や、情緒に訴えるデザインの必要性を説き、行政と国民の心理的な溝を埋める戦略的広報の必要性を示した。

■ 2025年度：標準化の課題と社会実装の失敗学

2025年度は、行政システムの標準化に伴う具体的な課題や、DXプロジェクト・社会実験の失敗要因に深く切り込んでいる。

第1回：行政の標準化への課題

松平健氏は、自動車税環境性能割税額検索サイトの事例から、地方税の運用解釈が自治体ごとに異なるという構造的問題を提起した。仕様先行の発注が改善を阻害している実態を指摘し、公による共通化が困難な場合は民間連携による支援が必要であると提言した。

第2回：PoCの失敗に学ぶ社会実験型特区行政

三輪一郎氏（株式会社プライド）は、「PoC（Proof of Concept）失敗（お試し運用で終わる現象）」をテーマに、社会実験型行政の失敗リスクを分析した。失敗の背景には、技術偏重や見通しの欠如があり、社会実装を成功させるには制度変更まで視野に入れた計画と、法律自体の見直しが必要であると訴えた。

第3回：自治体システム標準化の現状

木村毅氏（目黒区）による発表では、システム移行実務における切実な懸念が浮き彫りとなった。特に、セキュリティ区分の見直しに伴う現場の対応指針や、移行後のランニングコスト増加の根拠について、明確な説明と対策を求める声が強くなった。

第4回：IT紛争事案からみるプロジェクトの課題

永谷裕子氏は、IT紛争やアジャイル開発の失敗事例から、ユーザー企業の主体性不足と協力義務の重要性を法的観点から指摘した。課題解決には、ビジネス視点を持つPMO（Project Management Office）の設置や内製化、そしてビジネスとIT双方の知見を持つ人材育成が不可欠であると提言した。

本稿を執筆している時点では、未実施であるが

2026年の2月に第5回として、デジタルID、ガバメントクラウド、そして未来への投資デジタルトラスト、電子署名、デジタルIDの現場でサービスを作られている方を招聘し、マイナンバーカードのApple Wallet搭載といった最先端の動向を解説する。加えて、現在の行政DXで直面するコスト増への懸念に対し、20~30年後の社会を見据えたガバメントクラウドやデジタルIDインフラへの「投資」の意義を深く掘り下げる予定である。

3. 2026年以降の展望：社会実装と「自然な利用」の実現

本研究部会では、行政DXを阻む「マイナンバーの呪い」や「PoC失敗」といった構造的な課題から、データ中心型アプローチやライフサイクル費用対効果モデルといった具体的な解決策まで、多角的な議論を展開してきた。これらの議論を通じて明らかになったのは、情報システムやデジタル化の努力が、単なる「効率化」や「技術導入」で終わってはならず、最終的に「住民・国民の行動変容」と「真の社会的な価値」に繋がらなければ意味がないという点である。

今後の研究活動では、これまでの分析結果を踏まえ、特に以下の視点に焦点を当てていきたい。

■**トラストの醸成と「使いたい」を引き出すデザイン**
吉田が指摘している通り、行政サービス利用の前提には、個人情報管理への「信頼（トラスト）」がある。また、河尻氏が論じた広報戦略のように、複雑な制度を生活者目線に「翻訳」し、情緒に訴えかけるデザインによって、サービスへの心理的なハードルを下げる工夫が不可欠である。

今後は、行政と国民の間の信頼を構築するための情報公開のあり方や、デジタルサービスが「便利だから使わざるを得ない」ではなく、「自然に使いたい」と思えるような、ユーザーインの視点に立ったサービスデザインやコミュニケーション戦略について、さらに深く掘り下げていく。

■**標準化・集権化の成果を最大化する社会実装プロセス**

岩崎氏の提言した「適度な集権」や、木村氏が問

題提起した標準化に伴う実務的な課題は、行政システム全体の効率化と持続可能性に直結する。しかし、松平氏や三輪氏の報告からわかるように、技術や制度の整備だけでは社会実装は成功しない。

今後は、システム標準化や共通化によって得られたリソースや利便性を、いかに住民生活の質の向上（QoL向上）に直結させるかという、出口戦略の議論を強化する。具体的には、税務行政のデジタル化（菅沼氏）のようなBPRを伴う成功事例を参考に、法制度の書き換え（三輪氏）まで視野に入れた、社会全体の利用を前提とする「グランドデザイン」の構築と、それを実現するための官民連携のあり方を探求する。

■**リスクを価値に変えるレジリエンスの確保**

有馬氏が提唱した「防災者支援システム」への視点転換や、永谷氏が指摘したプロジェクト紛争の課題は、単なる効率化を超えた、社会システムとしてのレジリエンス（強靱性）の重要性を示している。行政システムは、災害時や社会の変化に対して、いかに柔軟に対応できるかが問われる。

本研究部会は、技術的リスク（生成AIのリスク管理など）と、社会システム的リスク（地方分権・集権のバランス）の両面から、持続可能で住民を孤立させない情報システムのあり方を追求する。行政のデジタルサービスが、住民・国民にとって「空気のように、あって当然」のインフラとなり、意識せずとも利用されている状態、すなわち「自然な利用」が実現されている社会の実現に貢献していきたい。

4. おわりに

本研究部会の設置目的、活動目的は「官（あるいは公）の情報システム」の健全性に向けて知恵を出し合うものであるものの、その不適切な部分（現象）の発生原因について分析してみると、官民を問わず共通した問題点を見出すことができ、また、それは日本社会に根ざす文化や国民性に近いところに存在するもののように思われる。

引き続き、本研究部会の活動を通じて個々の現象（不適切な事態）に囚われることなく真の原因を追究し、その改善策を提案したいと考えている。

このような活動に関心をお持ちの会員や読者諸氏

のご参加を期待している。是非、主査の吉田までご連絡下さい。

略歴

吉田健一郎（よしだ けんいちろう）

麗澤大学大学院国際経済研究科政策管理専攻修士課程修了 修士（経営学）、摂南大学大学院経営情報学研究科経営情報学専攻博士課程単位修得満期退学 博士（経営情報学）、東海大学短期大学部情報・ネットワーク学科特任講師、横浜商科大学商学部経営情報学科契約専任講師、麗澤大学経済学部助教、麗澤大学経済学部准教授、麗澤大学経済学部教授を経て現在、麗澤大学経営学部教授。

連絡先：ken@aireadyfor.com