

2306digitalChou.pdf

2023.6 のブログ：「デジタル庁の問題点（２）」、の詳細

(→ <http://www.1968start.com/M/blog/index3.html#2306>)

デジタル庁の問題点（２）

中所武司

■このブログのきっかけ

2023.6.13 の日経クロステック/日経コンピュータの下記の記事によると、マイナンバーカードを巡る一連のトラブルは、デジタル庁の組織構造自体の問題と関連があるようだ。

『マイナンバーカードのトラブルに透ける、デジタル庁組織の「しんどい」状況』

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00138/060901303>

デジタル庁の問題については、1年前の下記のブログでも取り上げた：

2022.4 「デジタル庁 発足7カ月の問題点」

<http://www.1968start.com/M/blog/index2.html#2204>

■記事内容とコメント (→★)

- ・マイナンバーカードを巡る一連のトラブルに対応するため、河野太郎デジタル相が矢面に立って挽回策を講じている。
- ・デジタル庁が苦心してつくったプロジェクト制かつ民間デジタル専門人材を活用する「マトリックス組織」という組織構造自体が、状況をさらに困難にしている。

●「担当者以外は認識がなかった」

- ・マイナンバーとひもづける公金受取口座登録に関して、
2023年5月下旬に他人の口座にひもづけられる誤登録が明らかになった問題を受け、デジタル庁が約5400万件に及ぶすべての公金受取口座の総点検を実施。
その中で初めて、本人以外の家族名義の口座登録が見つかったとした。
- ・しかし、6月4日の新聞報道で、同年2月には、デジタル庁担当者と国税庁担当者は把握していたことが明らかになった。2月に確定申告の還付金振り込み業務のなかで本人の口座でない登録に気付いた国税庁担当者が、デジタル庁担当者に照会していたが、デジタル庁内で情報が共有されることはなかった。
- ・河野デジタル相は6月7日に記者会見を開き、約5400万件の全口座のうち、本人以外の家族名義の口座登録が約13万件あったことを明らかにした。
その際、デジタル庁内での情報共有が遅れた理由を、2つ挙げた。

(1) デジタル庁担当者の判断範囲の認識が狭く限られていて、システムに関する照会が上がってくると、システムで対応できるかできないかという判断で留まっていた。

(2) 家族名義の口座登録の照会を受けた人がデジタル庁から離任していたことが情報共有の遅れにつながった。

→★(1)のデジタル庁担当者の担当業務が不明でよくわからない。

システムに関する外部からの照会の窓口になっていたのであれば、

「システムでの対応の可否の判断」後に、対応可の場合は対応部署に指示を出し、対応不可の場合は、しかるべき部署に報告すべきだったのでは？

→★(2)は、担当者が外部から照会を受けてシステムでの対応の可否を判断したが、記録を残さなかったということ？ 交替時の引継ぎ事項の対象外？

● 家族名義の口座登録について情報共有されず

- ・公金受取口座登録は、本人の口座を登録するのが法制度の仕組みであり、登録するマイナポータル画面でも「本人の口座のみ登録できます。」と明記している。

→★法制度に準じているか否かのチェック機能がないとは。

- ・なお、公金受取口座に登録していても、自治体などの行政機関が給付の際にそれが本人口座かどうかを確認するので、本人以外の口座に登録していたとしても、自治体などからの確認を受けて、本人の口座情報を提供すれば給付を受け取れる。

→★なんと、自治体は給付の際に本人口座か否か確認する作業が前提とは！
デジタル化による業務効率の改善とは真逆。

- ・そのため、デジタル庁担当者が、家族名義の口座登録について、庁内で情報共有するほどの問題と認識していなかった可能性はある。
実際、システムへの誤登録ではなく、大きな不具合とも言えないからだ。

→★利用時に自治体が誤登録のチェックをするので、登録時の誤登録は放置するとは。
要求仕様書の記述はどうなっていたのだろうか？

- ・マイナンバーでは氏名を漢字で記録するが、銀行口座では氏名をカナで登録するため、そもそも機械的に照合してチェックすることができない。デジタル庁は、金融機関に確認して口座が実在しているかどうかのみをチェックしていた。

→★銀行口座の氏名をカナでのみ登録とした理由がわからない！

口座名義も記入させておけば、マイナカードの名前とは照合できるので、
「本人の口座のみ登録できます」という注意の見逃しを防げたはず。

(例) 私の手元の資料では、固定資産税や介護保険料の口座振替依頼書の
口座名義人欄は、[フリガナ] と [氏名] の両方記載となっている。
これが世間の常識では。

- ・ 公金受取口座登録は、いまでも1週間に50万件くらい増えている。
- ・ 本人以外の口座登録では、給付時の確認や口座情報提供に手間や時間がかかるため、公金受取口座登録制度の利点を生かせない。デジタル庁の担当者が最初に把握した2月時点で、庁内で情報共有し、対策を取る必要はあった。
- ・ そもそも口座登録チェックの仕組みは現時点で実装されていないため、システム運用開始時点で、家族などの口座登録があり得ると予想がつきそうなものだ。

→★要求仕様書に対応する受入テストの仕様書の中に、
本人以外の口座登録のテスト項目はなかったのだろうか。

●デジタル庁の組織体制における負の側面

- ・ これまでにないデジタルを活用した事業を進める中で、
デジタル庁の組織体制の負の側面が今回強く現れたと考えられる。
- ・ デジタル庁の職員は、新卒でデジタル庁に採用された職員のほか、
霞が関の省庁からの出向者、自治体出身者、民間出身者らからなる。
デジタルに精通した専門職である民間デジタル人材を積極的に採用するだけでなく、
デジタル監や非常勤の「Cx0（最高責任者）」といった幹部も民間から迎えた。
- ・ デジタル活用政策やプロジェクトを迅速に進めるため、「マトリックス」体制をとる。
「局」相当の4つの「グループ」を設置し、プロジェクト単位でチームをつくる
プロジェクト制を採用している。
- ・ さらに、民間出身の非常勤職員である専門人材ユニットがグループ横断で、
それぞれのプロジェクトにアサインされ、柔軟にシステム開発や運用を進めていく。
- ・ 縦の「グループ」と横の「専門人材ユニット」のマトリックス体制では、
意思決定の仕組みや過程が不明瞭になりがちだとの指摘もある。
- ・ 発足時の約650人から今年度には1000人体制まで拡大する見込みだが、民間出身者の
多くは非常勤職員のため、実際に稼働している人的リソースはこれよりも少ない。

- ・プロジェクトや自身の掌握範囲ごとの縦割りが進み、全体を見渡して状況を判断したり、情報共有をしたりすることが難しくなっていた懸念はある。

→★マトリックス体制の問題点の一つは、プロジェクトのメンバーにとっては、プロジェクトリーダーと派遣元(グループ)の上司という二人の上司がいることである。プロジェクトリーダーの権限がしっかり確保されていないと、チームはまとまらない。

● デジタル庁の組織体制見直しへ

- ・デジタル庁内だけでなく、他省庁や自治体、事業者といったステークホルダーとのコミュニケーションの課題も指摘されている。

→★これは、プロジェクト管理の重要項目の一つである。

(参考)

拙著「ソフトウェア工学(第3版)」(朝倉書店、2014)

<http://www.1968start.com/M/lecture/SE3index.html>

<引用 p. 29>

「3.4.1 プロジェクト管理の対象」の中の「j. ステークホルダ管理」では、以下のように記述している：

『これはPMBOK第5版で追加された10番目の知識エリアである。利害関係のあるステークホルダの適切な管理がプロジェクト成功の重要要因であるという観点からステークホルダとの意思疎通に努める』

- ・河野デジタル相は、6月9日の記者会見でデジタル庁のマトリックス体制に触れ「組織体制の見直しを行っている」とした。
具体的には、組織の意思決定を担う「経営会議」などの会議体を新たに設置。システム開発やリリースの意思決定の仕組みを明確化したという。
これまでマネジメントと作業を1人が担うことがあったが、これをプロジェクトごとにマネージャーとプレーヤーの役割分担を明確にするように体制整備を進めるとした。

→★プロジェクトマネージャーとプロジェクト作業員(プレーヤー)の役割分担がこれまで明確でなかったとは驚き！
重要なことはプロジェクトマネージャーの権限と責任の明確化。

- ・デジタル庁が進める政策や事業は、20年以上にわたり日本社会が進めてこなかったデジタル化の遅れを数年で取り戻そうという意欲的な取り組みだ。それに加え、組織体制そのものが、これまでの霞が関や行政機関が経験したことのない仕組みであり、課題が次々と出てくるのは当然かもしれない。

→★日本社会のデジタル化は、2001年のeJapan戦略から20年以上やってきたはず。
(過去ブログ参照)

*2019.12「失敗したe-Japan戦略」

<http://www.1968start.com/M/blog/index.html#1912b>

- ・マイナンバーカードの複数のトラブルを受け、6月9日に政府が閣議決定した、デジタル政策計画である「デジタル社会の実現に向けた重点計画（重点計画）」の今年度版では、デジタル庁を中心とした対策の強化を新たに盛り込んだ。

→★冒頭で引用した過去のブログ<2022.4「デジタル庁 発足7カ月の問題点」>

<http://www.1968start.com/M/essay/2204digitalChou.pdf>

の中でも言及したIT総合戦略本部の下記のページが消えている！

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/index.html>

と思ったら下記のページがあった。

「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本部）」

<https://cio.go.jp/node/2489>

平成21年（2009年）以降の情報はあるようだが、

2001年のeJapan戦略から数年間の情報はないようだ。

20年あまりのIT総合戦略本部の活動がどのように総括され、

どのようにデジタル庁に生かされているのかが心配ではある。

- ・デジタル庁の組織体制や内部のコミュニケーションの見直しが必要だが、従来の霞が関の組織構造では、多くの民間デジタル専門人材が行政機関で働くのは難しいだろう。「しんどい」試行錯誤が続きそうだ。

→★「失われた**年」はいつ終わるのだろうか。

以上