

本気で始める 行政でのアジャイル開発

2021.11.17 Agile Japan 2021

Chief Product Officer 水島 壮太

デジタル庁

自己紹介



水島 壮太

デジタル庁 CPO

ラクスル株式会社 取締役CPO

日本CPO協会理事

@mizushimac_r

略歴



Webエンジニア / フロントエンジニア
アーキテクト



テクニカルアカウントマネージャー
エンジニアマネージャー / デザインマネージャー



プロダクトマネージャー / CPO



CPO

両利きのプロダクト開発



Kate BaucherellによるPixabayからの画像

アジャイル、スクラム開発
内製中心
数ヶ月の時間軸
スタートアップ
非連続



Son Hoa NguyenによるPixabayからの画像

大規模ウォーターフォール開発
アウトソース、請負中心
数年の時間軸
社会インフラ
連続

なぜデジタル庁に来たのか？

アジャイルなプロダクトマネージメントをリードする幹部として

前例なきデジタル庁の「アジャイル」運営は成功するか、CxOの役割・権限も見直す

玄 忠雄 日経クロステック/日経コンピュータ

2021.09.08

有料会員限定



2021年9月1日に発足したデジタル庁には、実は完全に決まっていないことがある。その1つが発足時点で5人が就任した、各分野の「CxO（最高責任者）」における役割と権限だ。行政機関を運営しながら、その組織体制を議論と試行錯誤で柔軟に変更・決定していくという「アジャイル・ガバナンス」（平井卓也デジタル相）は機能するのか。

「仕事を進めながら役割と権限を決めていく」

デジタル庁におけるCxOは特異な役職といえる。原則として全員が「兼業前提」の非常勤職で、行政機関の中での明確な権限や職務範囲が規定されてない。CxOと称しながら、民間企業において経営サイドから各事業分野を推進し、その取り組みを全社に横串で通す「最高責任者」とは異なる存在に見える。

デジタル庁におけるCxOについて、平井大臣は「まずはCxOを中心に仕事を進めてもらい、役割や必要となる権限は後から決めていければよい。民間企業の（CxOの）ようなお手本があるわけではない」と2021年9月7日の会見で語った。その議論は、デジタル庁が2021年9月3日に立ち上げた会議体「デジタル庁戦略方針会議」で始まったばかり。会議にはCxOの5人や民間人も参加し、民間と行政の「違い」をどうすり合わせるかやCxOの役割と権限について、活発な議論があったという。つまり役割と権限が固まり、整理されていくのはこれからだ。



デジタル庁のCxO就任者の例。左からCAに就いた東京大学大学院の江崎浩教授、CISOに就いた警察庁出身の坂明氏、CPOに就いたラクスルの水島社太執行役員（出所：左から江崎浩氏、日経クロステック、ラクスル）

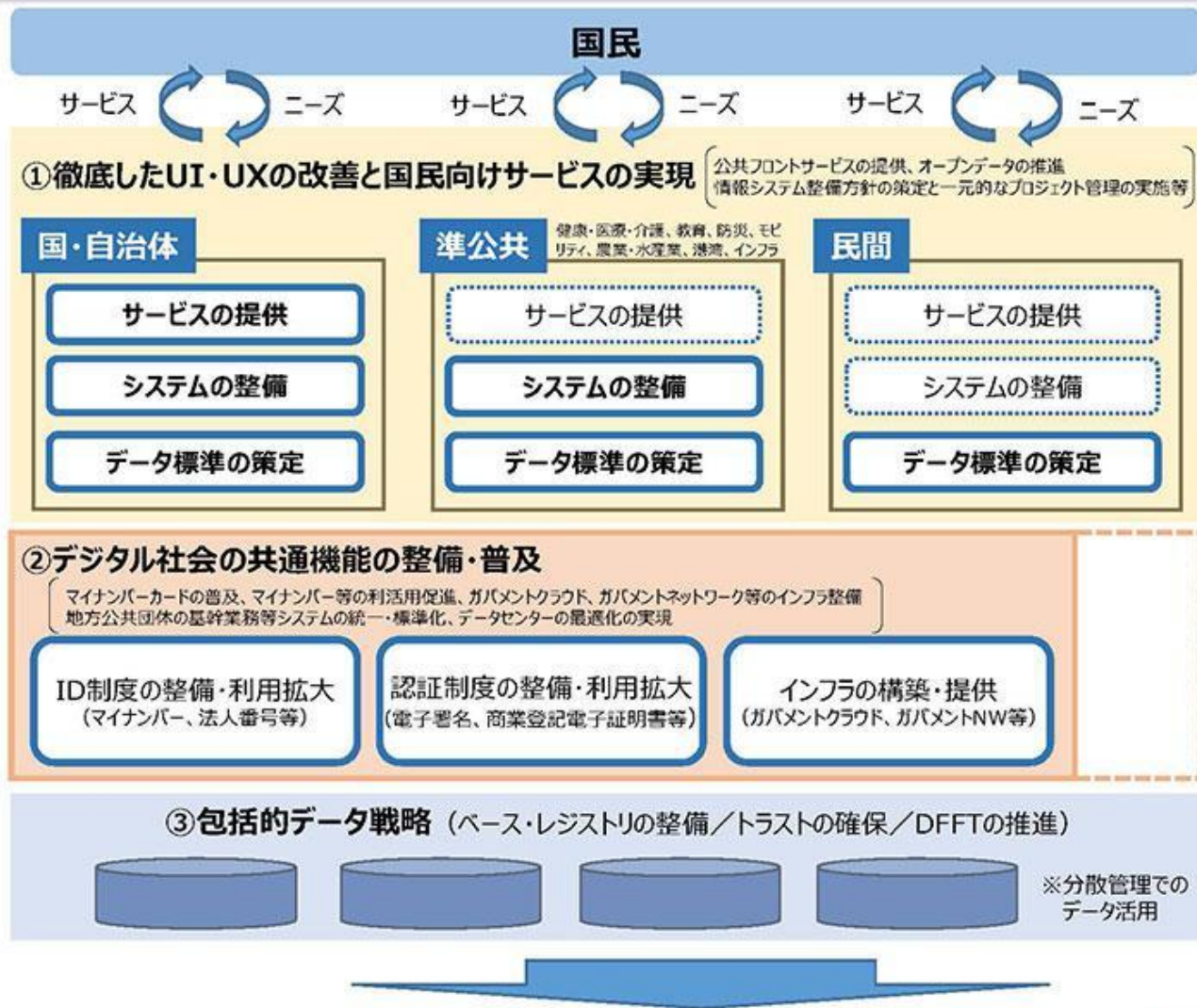
前例なき デジタル庁の「アジャイル」運営を成功させる

アジャイルなプロダクトマネージメントをリードする幹部として

デジタル庁は何をするのか？

そもそものロードマップは？

デジタル庁が目指す姿 (デジタル社会の形成に向けたトータルデザイン)



これらを効果的に実施するため、

- ④官民を挙げた人材の確保・育成
〔デジタルリテラシーの向上
専門人材の育成・確保〕
- ⑤新技術を活用するための調達・規制の改革
〔新技術の活用のための調達方法の検討
規制改革〕
- ⑥アクセシビリティの確保
〔情報通信ネットワークの整備の支援
情報バリアフリー環境の実現
ICT機器等に関する相談体制の充実等〕
- ⑦安全・安心の確保
〔サイバーセキュリティの確保、
個人情報の保護等〕
- ⑧研究開発・実証の推進
- ⑨計画の検証・評価

国民の利便性向上の前提としての、

デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現出来る社会

誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化

デジタルを意識しないデジタル社会

【2020年改定版】デジタル・ガバメント実行計画の概要

- ▶ デジタルの活用により、一人一人のニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会 ～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～
- ▶ デジタル庁設置を見据えた「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を踏まえ、国・地方デジタル化指針を盛り込む等デジタル・ガバメントの取組を加速

サービスデザイン・業務改革（BPR）の徹底

- ✓ 利用者のニーズから出発する、エンドツーエンドで考える等の**サービス設計12箇条**に基づく、「すぐ使えて」、「簡単」で、「便利」な行政サービス
- ✓ 利用者にとって、行政のあらゆるサービスが最初から最後までデジタルで完結される**行政サービスの100%デジタル化の実現**
- ✓ **業務改革（BPR）を徹底**し、利用者の違いや現場業務の詳細まで把握・分析

国・地方デジタル化指針

「マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ報告（工程表含む）」に基づき推進

- ✓ 国・地方の情報システムの共通基盤となる「(仮称)Gov-Cloud」の**仕組みの整備**
- ✓ ワンス・オンリー実現のための**社会保障・税・災害の3分野以外における情報連携やプッシュ通知の検討、情報連携に係るアーキテクチャの抜本的見直し**
- ✓ 国・地方の**ネットワーク構造の抜本的見直し**（高速・安価・大容量に）
- ✓ 自治体の業務システムの**標準化・共通化・「(仮称)Gov-Cloud」活用**
- ✓ **強力な司令塔となるデジタル庁設置、J-LISを国・地方が共同で管理する法人へ転換**
- ✓ **公金受取口座を登録する仕組み、預貯金付番を円滑に進める仕組みの創設**
- ✓ **マイナンバーカード機能をスマートフォンに搭載、電子証明書の暗証番号の再設定等を郵便局においても可能に、未取得者への二次元コード付きカード交付申請書の送付、各種カードとの一体化（運転免許証、在留カード、各種の国家資格等）**
- ✓ **マイナポータル**のUX・UI改善（全自治体接続等）、**情報ハブ機能の強化**
- ✓ **個人情報保護法制の見直し**（法律等の一元化、民間事業者等の負担軽減）
- ✓ 戸籍における**読み仮名の法制化**（カードへのローマ字表記、システム処理の迅速化）

デジタル・ガバメント実現のための基盤の整備（上記指針以外）

- ✓ 政府全体で共通利用するシステム、基盤、機能等（デジタルインフラ）の整備
- ✓ **クラウドサービスの利用の検討の徹底、セキュリティ評価制度（ISMAP）の推進**
- ✓ **情報セキュリティ対策の徹底・個人情報の保護、業務継続性の確保**
- ✓ **新たなデータ戦略**に基づき、ベースレジストリ（法人、土地等に関する基本データ）の整備、プラットフォームとしての行政の構築、行政保有データのオープン化の強化等を推進

一元的なプロジェクト管理の強化等

- ✓ **デジタル庁の設置も見据え**、全ての政府情報システムについて、予算要求前から執行までの各段階における**一元的なプロジェクト管理**を強化
- ✓ 政府情報システムの効率化、高度化等のため、**情報システム関係予算の一括計上の対象範囲を拡大**（全システム関係予算のデジタル庁一括計上を検討）
- ✓ 機動的・効率的・効果的なシステム整備のため、契約締結前に複数事業者と提案内容について技術的対話を可能とする**新たな調達・契約方法の試行**
- ✓ 政府情報システムの運用等経費、整備経費のうち**システム改修に係る経費を令和7年度までに3割削減**を目指す（令和2年度比）
- ✓ **外部の高度専門人材活用の仕組み**、公務員試験による**IT人材採用の仕組み**を早期に導入

行政手続のデジタル化、ワンストップサービス推進等

- ✓ **書面・押印・対面の見直し**に伴い、行政手続の**オンライン化を推進**
- ✓ 登記事項証明書（情報連携開始済）、戸籍（令和5年度以降）等について、行政機関間の情報連携により、順次、**各手続における添付書類の省略を実現**
- ✓ 子育て、介護、引越し、死亡・相続、企業が行う従業員の社会保険・税及び法人設立に関する手続について**ワンストップサービスを推進**
- ✓ **法人デジタルプラットフォーム**の機能拡充による法人等の手続の利便性向上

デジタルデバйд対策・広報等の実施

- ✓ 身近なところで相談を受ける**デジタル活用支援員の仕組みを本格的に実施**
- ✓ **SNS・動画等による分かりやすい広報・国民参加型イベントの実施**

地方公共団体におけるデジタル・ガバメントの推進

- ✓ **自治体の業務システムの標準化・共通化**を加速（国が財源面を含め支援）
- ✓ マイナポータル等の活用等により**地方公共団体の行政手続（条例・規則に基づく行政手続を含む）のオンライン化**を推進
- ✓ 「**自治体DX推進計画**」に基づき自治体の取組を支援
- ✓ クラウドサービスの利用、AI・RPA等による業務効率化を推進
- ✓ 「**地域情報化アドバイザー**」の活用等によるデジタル人材の確保・育成

※本計画は、デジタル手続法に基づく情報システム整備計画として位置付けることとする。

ガバクラというクラウド基盤を作り

数百の府省システムや約1700の自治体のシステムを集約することで

運用コストを3割削減

BPRを通じて業務を標準化、相互に接続し、APIを公開

アジャイルに高品質なUI/UXを官民で提供し、利用率を向上

行政サービスを100%デジタル化する

すべての行政手続きを60秒以内にスマホで完結

North Star Metrics

行政手続 デジタル庁職員が行政手続を実際に体験してかかった時間を測定してみた

① 転出手続

(1) 申請書類の記入

記入枚数

1枚

氏名の記入回数

5回

記入に
要した時間

6分

1枚の申請書類に、
5回、「氏名」を記入！

- 1) 届出・申出人
- 2) 新住所の世帯主
- 3) 旧住所の世帯主
- 4) 本籍及び筆頭者
- 5) 新住所の世帯員



住民

必要情報や書き方が分かりづらく
1枚の申請書類の記入に、
6分かかった！



(2) 窓口へ提出

窓口以外での
待ち時間

1回目
1分

2回目
12分

窓口での
滞在時間

1回目
1分

2回目
1分

一度申請書を窓口へ提出後、
待ち時間があり2回
窓口へ向かった



データ入力や確認等で
1枚の申請書類の処理に、
12分かかった！



手続きにかかった時間

申請書類の記入に
かかった時間 … 6分

窓口以外での待ち時間
… **13分**

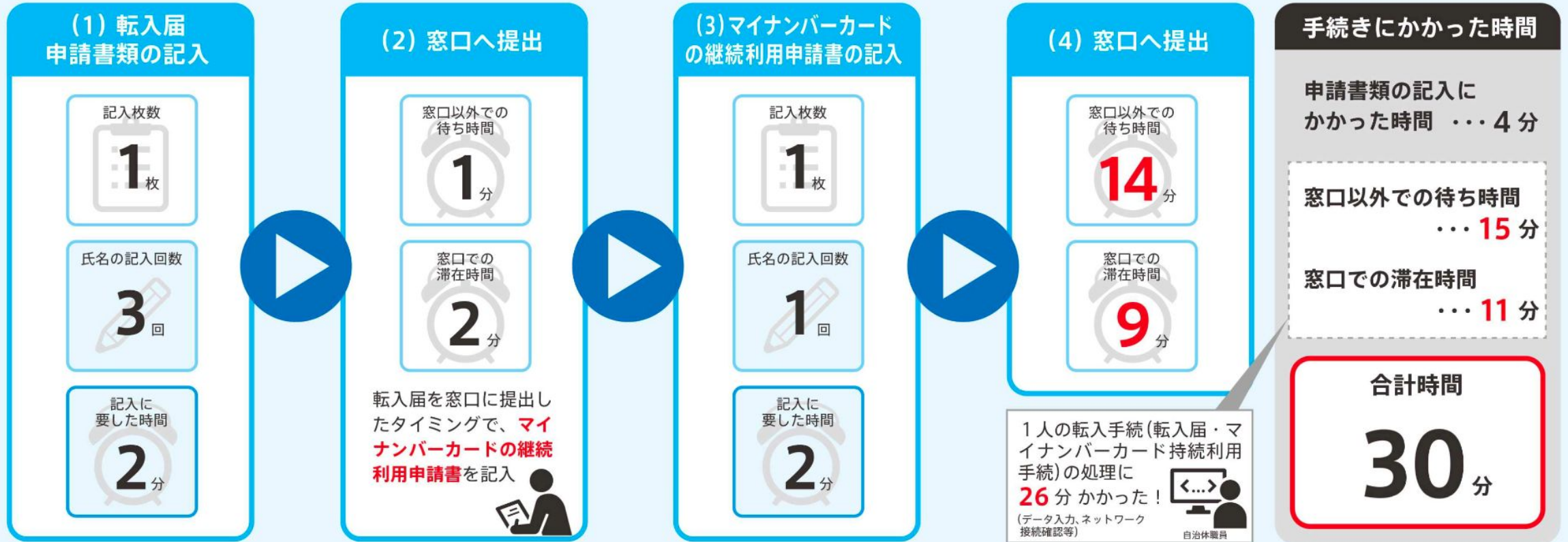
窓口での滞在時間
… 2分

合計時間

21分

行政手続 デジタル庁職員が行政手続を実際に体験してかかった時間を測定してみた

② 転入手続



行政手続 デジタル庁職員が行政手続を実際に体験してかかった時間を測定してみた

③車庫証明申請・受取（自動車保管場所証明書）

※受取のため後日再訪問

(1) 申請書類の記入

記入枚数

1枚

氏名の記入回数

1回

記入に
要した時間

2分

(2) 窓口へ提出

窓口以外での
待ち時間

1回目
75分

2回目
10分

窓口での
滞在時間

1回目
5分

2回目
1分

週明けの午前中に
窓口に行くと
75分待ちに…!

(予約や事前提出が
できず、混雑状況が
予測できない…)

事前に調べて用意した
添付書類(地図)が使えず
窓口で書き直し…

※ただし地下駐車場の
ため簡単な書き直しで
済んだ

手続きにかかった時間

申請書類の記入に
かかった時間 … 2分

窓口以外での待ち時間
… 85分

窓口での滞在時間
… 6分

合計時間

93分

車庫証明受取

記入枚数

0枚

窓口以外での
待ち時間

0分

氏名の記入回数

0回

窓口での
滞在時間

2分

記入に
要した時間

0分

本気でアジャイル開発を始めていくために

どうやってアジャイルなカルチャーにしていくのか

ア マイナポータルのUIの全面的な点検・改善

機能ごとにプロトタイプを開発・確認しつつ、**アジャイル**開発により改善を推進する。

なお、パソコン、スマートフォン双方とも特性に応じたUIを実現する。

(1) 新技術を活用するための調達方法の検討

デジタル庁は、システムの整備・運用に当たって最新のテクノロジーを大胆に導入することとし、**アジャイル**開発等の新たな手法や、スタートアップをはじめ革新的な技術を有する民間事業者からの調達等をより円滑に実施するための方法を検討する。当該技術の効果が認められた場合には、各府省庁への横展開を推進する。

また、サイバーセキュリティなど、デジタル庁にとって必要な技術については、自ら調達する前提で研究開発を支援する。

ウ **アジャイル**型システム開発に係るルール整備

- 関係府省が連携の上、アジャイル型開発の環境整備に向け、労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準の具体的当てはめの明確化について、令和3年度（2021年度）上期に新しい開発手法を活用するベンチャー企業等を含めた実務者会合を早期に立ち上げ、システム開発の実態を踏まえつつ検討を行う。その結果に基づいて疑義応答集等で考え方を明らかにし、広く周知を図る。

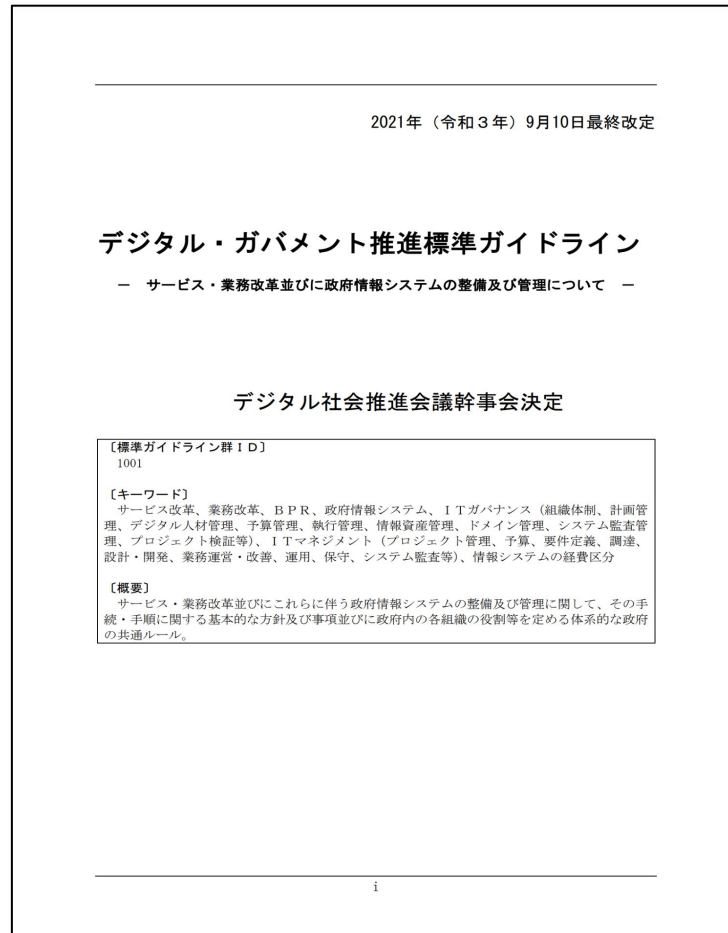
[No. 6-4] IT人材スキル標準の策定

- 従来のスキル標準（ITSS）が対象としている情報サービスの提供やユーザー企業の情報システム部門に関わっている既存の人材が、「セキュリティ領域」、「データサイエンス領域」、「**アジャイル**領域」及び「IoTソリューション領域」のスキル強化を図るための“学び直し”をするための指針として、“ITSS+（プラス）”を平成29年（2017年）4月以降に公開するとともに、今後、継続的な見直しを実施。

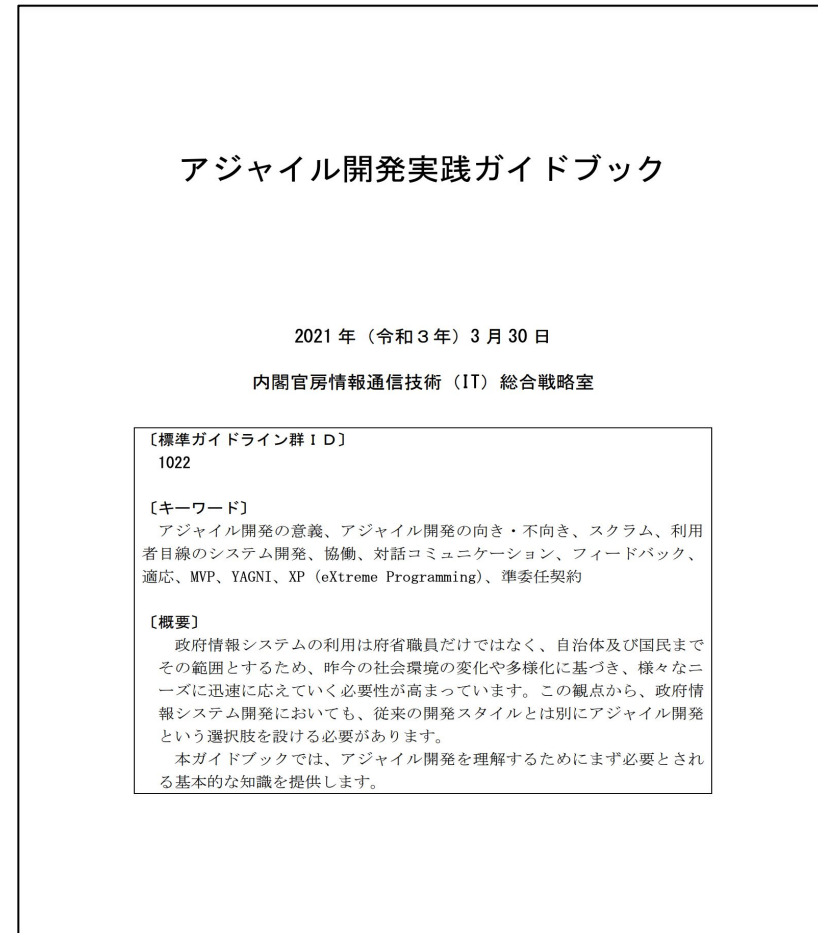
KPI（進捗）： ITSS+の継続的な見直し

KPI（効果）： 見直した成果の公表

アジャイルは参考程度にというガイドライン



ウォーターフォールと外部調達を前提とした
標準ガイドライン



アジャイルというオプションと
基礎知識の参考情報

BETA [Contact the Service Manual team](#) if you have feedback, questions or suggestions.

[Service manual](#)

Agile delivery

How to work in an agile way: principles, tools and governance.

[Show all sections](#)

Understanding agile project management

Introductions, methods, core features.

[Show](#)

Working with agile methods

Workspaces, tools and techniques, user stories, planning.

[Show](#)

Governing agile services

Join the community

Find out what the cross-government community does and how to get involved.

[Agile delivery community](#)

[Standards and assurance community](#)

[Product and service community](#)

Get notifications

<https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery>

<https://tech.gsa.gov/guides/#Agile>

GSA Tech Guides

These guides are a collection of best practices that the GSA CTO team strives to follow. They include high-level strategy documents, practical project management approaches, and technology approaches based on the GSA CTO vision.

We encourage comments via opening an issue at our [GitHub repo](#).

Categories

- API
- Agile
- Design
- DevSecOps
- Development
- Team

Agile Guides

[A Guide: New to Agile?](#)

[Agile Contracts - Interview Questions for Agile Roles](#)

[Agile Adoption Challenges and Best Practices](#)

[Agile Contracts - Interview Questions for Agile Vendors](#)

[Agile Contracts- PWS Template](#)

[Agile Contracts- Task Order Template](#)

[Agile FAQs](#)

[Agile Investment - Proof Of Concept \(PoC\) Checklist](#)

[Agile Meetings - Goals and Benefits](#)

[Agile vs. Waterfall- Scope, Schedule and Cost](#)

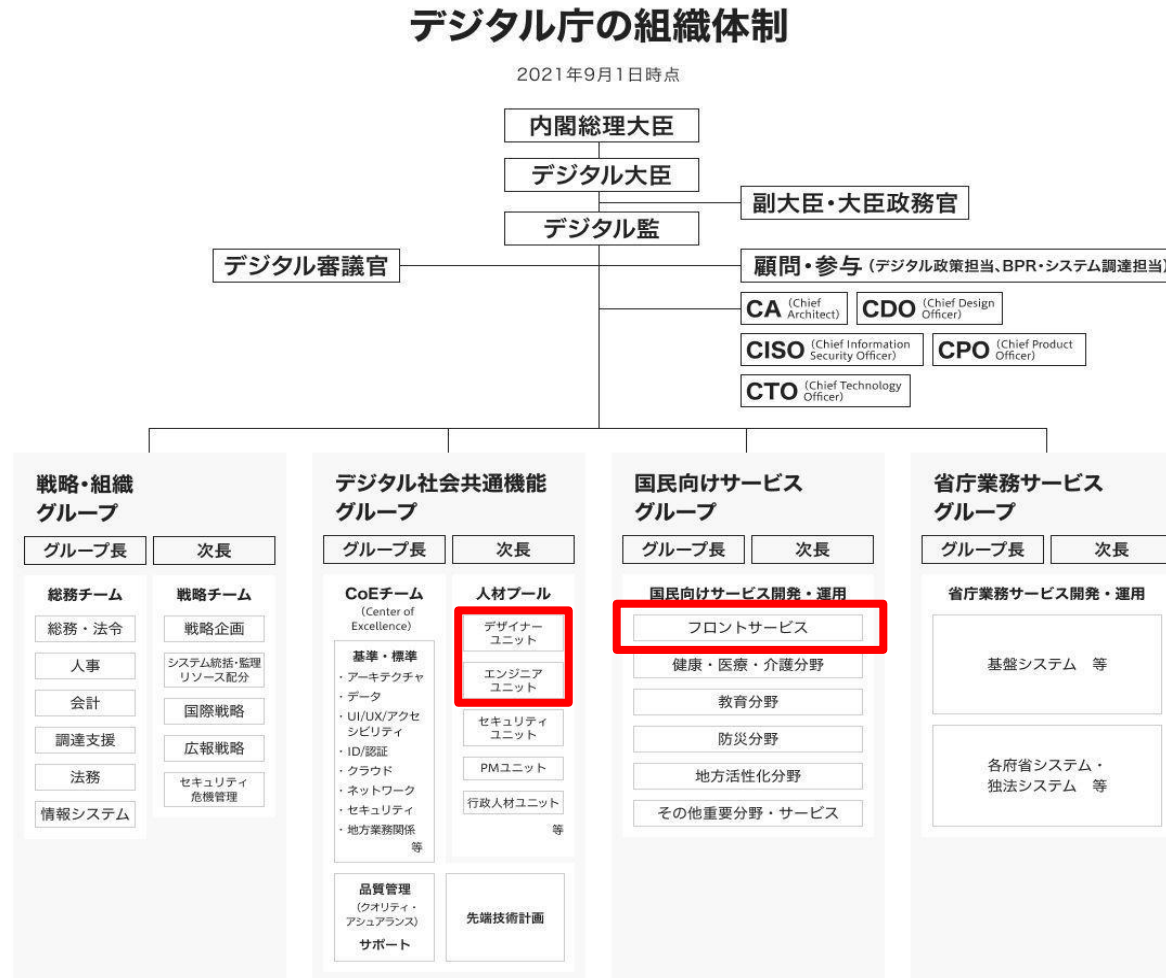
請負のままのアジャイル＝変更管理が柔軟なだけにとどまる

4) 契約方式を検討する

アジャイル開発では、実現する機能の優先度を決め、プロジェクトの状況によっては、一部の機能の実現を見送ったり、要件を変更したりします。このような場合には、あらかじめ内容が特定された成果物を予定どおりに完成させることに対価を払う請負契約よりも、業務を受託した事業者が専門家としての注意義務を果たしながら業務を遂行することに対価を支払う準委任契約の方が馴染みやすいという考え方もあります。プロジェクトの開発方針を踏まえて、適切な契約方式を検討する必要があります。この点については、実践ガイドブック「第3編第6章 Step. 2-1-E. 参考：アジャイル開発を行う場合の契約方式」も参照して検討を進めてください。

アジャイル基本
ときどき大規模ウォーターフォール
への進化

すでにアジャイルが染み付いているメンバーで小さく内製化始めてる



デジタル庁
デジタル庁
2021年9月3日 11:00

ウェブサイトの改善状況

デジタル庁

デジタル庁ウェブサイトいただいたフィードバックの反映状況について

9月1日に発足したデジタル庁のウェブサイトについて、まずはデジタル庁発足日に、アクセスしにくい状態が発生してしまったことをお詫び申し上げます。関係チーム一丸となって、詳しい原因の解明と対策に向けて取り組んで参ります。

改修した主な項目オープン後、すでに様々なフィードバックをいただいています。これまでにいただいたフィードバックの中で、以下の主な項目の改修を行いましたので、ご報告いたします。

...

もっとみる

#カイゼン #デジタル庁

678

④ 新たなIT調達手法の取組状況

アジャイル型に特化したものに限らず、デジタルサービスの開発や効率的な政府システムの調達を目的として、各国で先進的な取り組みがみられる。

カテゴリ	取組状況
重複投資の抑止	<ul style="list-style-type: none">国の情報システムを管理するシステム「RIHA」が構築され、重複する機能の政府システムの調達を徹底的に排除【エストニア】EA登録の義務化により、重複開発を抑止し、機能・データ連携を促進【韓国】
アジャイル開発におけるベンダー評価	<ul style="list-style-type: none">アジャイル成熟度モデル（AMM）を、サービスプロバイダのアジャイルに対する準備状況と成熟度を評価するために活用【シンガポール】政府のアジャイルに関する認定資格を有する職員が評価。また、アジャイルベンダー選定の際のベンダーへのインタビューの想定質問を公開【米国】
ユーザテストや投資対効果に基づくプロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none">各省庁のデジタルサービス開発が、サービス開発標準に従っているかを評価するためのアセスメントを実施し、アルファ、ベータ、ライブの開発フェーズの3段階ごとに合否を判定【英国】ITプロジェクトモデルに基づき、半年に1度評価を行い、継続・改良・中止の判断が行われている【デンマーク】予算当局が、デジタルガバメントのパフォーマンス管理に関与【韓国】
プロジェクトパフォーマンスの「電子ダッシュボード」で公開	<ul style="list-style-type: none">「eTaal」ポータルでトランザクション数をリアルタイム公開【インド】ITプロジェクトの「コスト、スケジュール、経済的利益、質的利益」が評価指標として、表示される仕組み。【デンマーク】パフォーマンスKPIが契約で定義され、運用実績データ（トランザクション数等）はWebで公開【英国】

開発の内製化推進
PO育成とアジャイルベンダーの選定方法確立

利用者中心の行政サービス改革

<サービス設計 12 箇条>

- 第1条 利用者のニーズから出発する
- 第2条 事実を詳細に把握する
- 第3条 エンドツーエンドで考える
- 第4条 全ての関係者に気を配る
- 第5条 サービスはシンプルにする
- 第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
- 第7条 利用者の日常体験に溶け込む
- 第8条 自分で作りすぎない
- 第9条 オープンにサービスを作る
- 第10条 何度も繰り返す
- 第11条 一遍にやらず、一貫してやる
- 第12条 情報システムではなくサービスを作る

アジャイルの心とサービス設計12箇条マッピング

Collaboration

第1条 利用者のニーズから出発する
第2条 事実を詳細に把握する
第4条 全ての関係者に気を配る

Delivery

第9条 オープンにサービスを作る
第11条 一遍にやらず、一貫してやる
第12条 情報システムではなくサービスを作る

Reflect

第3条 エンドツーエンドで考える
第5条 サービスはシンプルにする
第8条 自分で作りすぎない

Improve

第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
第7条 利用者の日常体験に溶け込む
第10条 何度も繰り返す

アジャイルの心の定着
コラボレーションのさらなる醸成

本気の行政でのアジャイル開発のために

アジャイル基本
ときどき大規模ウォーターフォール
への進化

開発の内製化推進
PO育成とアジャイルベンダーの選定方法確立

アジャイルの心の定着
コラボレーションのさらなる醸成

デジタル庁

We are hiring!!