



Feature

# 特集

ルポ  
Repo

三鷹市  
Mitaka City



## 番号制度に向けた自治体の取組み

三鷹市／  
全庁的な影響調査に基づき確実な準備を推進

### 番号制度推進体制を早期に構築し、事務・情報連携項目を洗い出し、準備すべき事項を検討し情報共有

待ったなしの番号制度対応準備。本年10月5日から個人番号が通知され、来年1月から利用が始まる。行政だけでなく民間企業もシステム改修、安全管理措置等の対応が急がれている。そこで本号では、総務省の地域情報化アドバイザーとして活躍している工藤早苗氏が業務視点から番号制度を解説するとともに、ICT利活用の先進事例団体としてもよく知られる東京都三鷹市の番号制度へ向けた取組みを紹介する。

まちの情報 ▶ 三鷹市・面積/16.4km<sup>2</sup>・総人口/18.3万人・世帯数/9.1万世帯（平成27年6月現在）

#### はじめに

番号制度のように新しい制度の導入で、関係する業務範囲が広く関係者も多い場合、その対応準備を日常業務の延長の中で効率的に進めていくことは難しい。故に臨時的なプロジェクト体制を整備し、準備を進めていく必要がある。決められた期限までにその対応準備を終えることが求められるからである。

とはいえ、組織によっては現実問題としてそもそも余力がなく、専任の担当者や体制が組めないという状況もよく理解できる。しかし実態として、臨時的な推進体制を整備して庁内横断的な連携で準備を進めてきたか否かで、進捗状況に大きな違いが出て

いるのである。加えて、組織としてのマネジメント能力の有無や組織内の風通し、変化に対する担い手の意識や対応の柔軟性などの違いが今回如実に表れていることを実感する。

そこで、個人番号の付番通知が始まる10月を目前にしていまだ対応準備ができていない市町村は、ぜひとも早急に体制を見直し、立て直しを図らねばならない。そこで三鷹市におけるこれまでの取組みをここに紹介する。



三鷹市企画部情報推進課長  
土合 成幸氏

## 番号制度導入に向けた 三鷹市の取組み

三鷹市は東西6.3km、南北5.2kmで市域は鷹が大きく羽を広げたような形をし、徳川将軍家、御三家が鷹狩を行った鷹場の村々があったと言われていた。武者小路実篤や太宰治など多くの作家が住んだ街としても有名だ。三鷹の森ジブリ美術館を始め様々な文化施設があり、教育施設も多く所在。平成17年には国際機関WTAによってインテリジェント・コミュニティ・オブ・ザ・イヤーに選出された。

また、現市長の清原慶子氏（4期目）は国の委員やワーキンググループの構成員等を数多く務められ、ICT利活用先進団体としてもよく知られている。

前述のとおり番号制度の対応準備には自治体間で著しい差があり、住民に最も身近な基礎的自治体である市町村において特に重要な庁内インフラ等の安全管理対策や業務処理プロセスの見直しが遅れている。

自治体の現場に目を向けると、番号制度担当者ですらどのように進めていいのかわからず焦っている人、プロジェクトの牽引役として不安を抱えている人、方向性が分からなくなってきた人、いまだ模索が続き疲弊している人、制度を全く理解できずにいる人、そもそも認識すらしない人など、筆者はこのような悩みを持つ多くの自治体職員に日々接する。

国からの情報は同じタイミングで発せられている

にもかかわらず、理解度や受け止め方は千差万別だ。前述のように、番号制度に取り組む自治体に共通の悩みがある一方で、庁内でプロジェクトを組み、対応準備を進めている自治体の共通点も見えてきた。

では、具体的にどうすればいいのだろうか。

皆がゼロスタートで進めてきた番号制度に向けた対応準備、進捗が思わしくない団体はなぜ進められないのか？ 不足する点を見だし、振り返る。

なお、番号制度導入準備を推進するためのマネジメントは、様々なプロジェクトを推進する際に共通するものであることを申し添えたい。

## 機能する庁内体制整備 ～立ち上げの際に明確化すべき3点～

### (1) 目的の明確化

- ・目的が曖昧になっていないか
- ・管理職が安易に考えているために、組織としての対応や体制が不十分になっている自治体も多く  
＜番号制度の場合、法律（平成25年に成立）で定められた義務なので議論の余地はなく、社会的背景や制度の意義を理解する意識や姿勢が不可欠＞

### (2) スケジュール管理

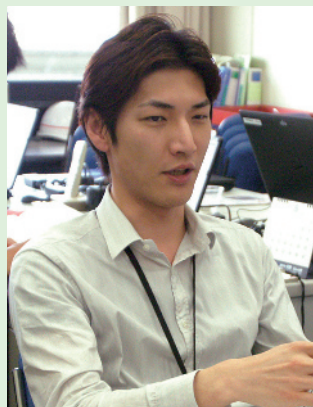
- ・「いつまでに、何を、だれが」といったやるべきことが不明で時間の管理がなされず準備が進まない  
＜番号制度は庁内横断的な取組みとなるため、権限ある牽引役が全体を俯瞰して推進する必要がある＞



三鷹市市民部市民課長  
届出・証明係長事務取扱  
大高 俊彦 氏



三鷹市番号制度推進本部事務局  
総務担当課長 白戸 謙一 氏



三鷹市企画部情報推進課  
番号制度推進本部事務局兼務  
主任 木村 祐介 氏



三鷹市市民部市民課届出・証明係  
主事 水谷 直人 氏



### (3) 体制整備

- ・認識がないまま、推進体制に名前が挙がっている
- ・体制の中での役割が曖昧で何をやるのか不明確
- ・統括責任者が不在。号令をかけただけで、あまり関わっていない

＜検討事項ごとにチームを作ることで責任の所在が明確化し実行力が上がる＞

#### 体制図と役割分担 ～トップダウンによる全庁的スタート～

番号制度は、社会保障・税・災害分野での利用とその範囲は限定的だが今後民間利用も含め範囲が拡大していく予定だ。また、平成28年1月から支払われる給与や年金、雇用保険等で利用が開始され職員全員が自身の個人番号を提供する立場でもあるので、担当者だけではなく全職員が理解しておくべきである。このような場合、トップダウン（組織の首長が指示する上意下達方式）は欠かせず、三鷹市は清原市長の明確な実行指示の下でいち早く対応準備に着手している。加えて、窓口事務における住民手続きや事務処理にも大きく影響するため、主管課職

員の現場の提案や意見が取り入れられるようワーキンググループを立ち上げ庁内体制を整備した（図-1参照）。なお、事務局の役割は図-2のとおり。

さらに三鷹市では各ワーキンググループで検討した結果を庁内で共有する仕掛けを作った。その一つが、検討結果の報告書を作成し、職員向けハンドブックを全職員に周知したことである（図-3・4参照）。

その結果、全職員の取組みのベクトルは同じ方向を向く。組織の中の一部の担当者だけが理解し認識している状況では、施行後の運用面でも危惧されることが多くなる。このことに留意すべきだ。

#### 作業範囲の明確化 ～影響調査などの上流工程が大事～

日常の業務に日々追われる状況下であるからこそ業務負荷を最小限度としたいとだれもが思うはずだ。番号制度の影響を調査し可視化していくことで、必要な作業範囲を明確に絞り込むことができる。これにより、作業の重複や抜け落ち、漏れを最小限度にすることができ、結果的にロス（無駄な作業）を防げる。忙しいからこそ作業の手戻りは避けたい。

図-1 三鷹市の庁内体制の整備

- **窓口業務・サービスのあり方の検討WG**  
関係事務の整理及び見直し、新たな事務の検討、業務フローの整備
- **個人情報保護に関する検討WG**  
PIAの実施、特定個人情報の利用範囲、個人情報保護条例の改正
- **条例改正に関する検討WG**  
番号法別表第1、2及び独自利用事務に関する条例・要綱等の整備
- **市民・職員に関する検討WG**  
職員への周知・研修、市民・事業者への広報、給与支払事務への対応
- **システム開発・導入に関する検討SWG**  
既存システムの改修、番号管理・団体内統合宛名システムの整備

図-2 三鷹市番号制度推進本部事務局の役割

- **庁内体制の整備**  
検討チーム・WGの設置等、庁内体制の整備を行う
- **全体方針の策定**  
検討事項・実施作業の整理、全体スケジュールの整備を行い、各WGの役割・方針・作業工程を明確にするなど、全体方針の策定を行う
- **マネジメント**  
各WG活動における連絡調整・進捗管理・資料整備等、全体調整を行う
- **連絡調整、説明会の実施**  
職員のQ&A対応、国・都からの連絡について、関係者への周知を行う
- **情報収集、資料整備**  
内閣官房HP、デジタルPMOの確認、国の会議資料等の整備を行う

図-3 事務局（検討チーム）による報告書

- **検討チーム報告書（平成25年度）の作成**  
平成25年度の各WGにおける検討内容、対応方針、今後の課題等について、取りまとめを行い、報告書を作成

二鷹市	三鷹市
<p>平成25年度 社会福祉・税・災害分野番号制度 検討チーム報告書</p>	<p>報告書目録</p> <p>1. 報告書の作成目的</p> <p>2. 報告書の作成経緯</p> <p>3. 報告書の作成内容</p> <p>4. 今後の課題</p>

#### ＜作成の目的＞

- ①各WGの活動記録を残すため
- ②制度導入における市の取組みの全体進捗を把握するため
- ③検討チームだけではなく、庁内職員にも市の取組状況を理解してもらうため

図-4 番号制度ハンドブック（導入編）で職員へ周知

- **三鷹市職員のための番号制度ハンドブック（導入編）の作成**  
業務の洗い出し・整理を行う上で、影響調査を実施するにあたり、制度概要を職員に理解してもらうため、職員ハンドブックを作成

三鷹市	三鷹市
<p>三鷹市職員のための番号制度ハンドブック（導入編）</p>	<p>報告書目録</p> <p>1. 報告書の作成目的</p> <p>2. 報告書の作成経緯</p> <p>3. 報告書の作成内容</p> <p>4. 今後の課題</p>

#### ＜掲載内容＞

- ①国のホームページで公開されている資料
- ②制度導入までに実施しなければならない作業
- ③市の職員として、最低限理解しておく必要のある事項

しかし「忙しい、暇がない」「日常業務に追われ時間が無い」という言い訳、「だれかにやってもらいたい、やってくれるのでは」という甘い期待や「分からないから」と作業をせずに済ませた結果、今さらながら自分たちの事務が番号利用事務に該当し影響があることを知り、どこから手をつけてよいのかと悩ましく思う。当然、住民に対する広報も遅れる。

三鷹市は、まず初めに事務の洗い出しや影響調査を行い、作業範囲とそれらの責任所在を可視化した。情報共有や情報提供が庁内で図られやすい環境を整備したのだ。これにより、この先の作業も速く進めることができる。この点が、他団体とは異なる。とにもかくにも上流工程がしっかりしているのである。ここが甘いほどプロジェクトは手戻りしやすい。

担当者も「これまで一番大変だったのは影響調査、洗い出し作業だった」と語る。そして「見える化していて本当に良かったと思う」とも。

対応準備の先が見えないという声が多い中、三鷹市は番号利用事務と連携する情報項目、その根拠法令まで落とし込んでいるため対応を円滑に進めることができる（図-5参照）。

### 定例会

#### ～進捗管理と課題共有を確実に～

特筆すべきは、三鷹市は人材を育成する組織風土が醸成されていることだ。基幹系システムの定例会も開催されている。これは以前から実施されていたそうだ。今後、業務担当者も上手なITの使い手として、ある程度のIT知識が事務処理の効率化や安全管理面でも必要になり、またIT部隊も行政の効率化のために業務面の知識が必要になるので三鷹市のような定例会の体制は効果的だ。

契機は三鷹市がホストコンピュータからオープン化する際にあった。各業務主管課にシステム担当者を配置し、定例会を発足させ効率化の検討や課題共有の場として解決策を導き出してきていた。この定例会が、番号制度対応準備でも効果を上げたという。

図-5 三鷹市が行った影響調査の結果

#### ○ 番号制度導入における検討事項（全庁影響調査の結果）

番号制度導入における検討事項	No.	質問項目	事業数
個人情報（特定個人情報）の利用	1	基本4情報を扱う	258
	2	課税（所得）情報を扱う	93
個人番号の利用	3	個人情報を個人番号で管理	68
	4	個人情報を事業特有の番号で管理	110
特定個人情報ファイルの利用、PIAの実施	5	個人情報をシステムで管理	121
特定個人情報ファイルの外部提供の禁止	6	機微情報（DV等）の提供禁止	33
個人番号の帳票出力（システム対応）	7	提出書類に管理番号を記載	81
条例改正（個人番号の利用）	8	番号法別表に該当する	145
	9	個人情報を庁内に照会	122
条例改正（特定個人情報の照会・提供）	10	個人情報を庁外に照会	76
	11	個人情報を庁内に提供	93
	12	個人情報を庁外に提供	104
個人番号カードによる本人確認	13	身分証による本人確認	52
マイ・ポータル活用（添付書類省略、電子申請）	14	申告書、申請書等を提出	192
個人番号カードの独自利用	15	カード・利用者証を発行	56

⇒調査結果を基に別表1、2に該当する事務の洗い出し・各事務の根拠法令等を確認

また、もともとOJTがしっかりなされている。つくづく人材の層が厚い組織だと感じる。これらが、三鷹市の組織力の強さになって表れているのだ。

人材育成はすぐに効果を実感できるようになるものではない。ぜひとも見習うべき点である。

### 特定個人情報保護評価（PIA）

#### ～PIAの公表は目的ではなく手段～

番号制度の施行に向けて安全管理措置が重要であることは言うまでもない。しかしながら、特定個人情報保護評価（以下「PIA」という。）を公表することが目的化している自治体も残念ながら少なくない。

三鷹市では、清原市長の指示でしきい値に関係なく全項目評価書でPIAを実施した。「この全項目評価書の作成の際には調査結果が有効だった。各事務においての情報項目レベルでの利用、連携が可視化できていたから」と担当者は語る。リスクヘッジが万全だ（図-6参照）。

### 条例等の例規整備

番号法の制定により、個人情報保護法に読み替えられる部分がある。しかし、自治体の個人情報保護条例までは及ばないため、乖離する部分や、番号法の制定により齟齬する部分については各自治体が例規の改正を行う必要がある。運用に支障がないよう議会に上程しなければならない（図-7参照）。

また、目的外利用を認める要綱等の改正も必要だが、認識していない自治体も多い。業務ごとに制定している例規関係も見直し、齟齬するものは改正する必要があるのを確認してほしい。

### 情報システムの改修等

現在、各団体ではシステム改修等の真只中であるが(図-8参照)、市町村間の情報連携が始まる平成29年7月までには、まず市内の情報連携を実現させることが不可欠である。番号制度運用に関しては職員認証と権限管理も重要だ。

今一度、ネットワーク等の市内インフラやセキュリティポリシーの見直しも早急に行ってほしい。「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」(27年3月版)が公表されているので参考にされたい。セキュリティ強化のための予算措置の最終期限もすぐそこだ。

### 番号制度運用に向けて

三鷹市では、本年10月5日から始まる個人番号通知に向けて、問い合わせや通知カードの返戻分の対応、及び個人番号カード交付対応については、現行窓口の混乱を避けるため、従来の市民課窓口とは別に特設窓口を設ける予定である。個人番号カードの独自利用としてはコンビニ交付を引続き行うとしている。

最後に、番号法は個人番号及び特定個人情報を保護するために利用範囲を限定するとともに様々な制限を設けていることを振り返りたい。

- ・マイナンバーの提供を求めること
- ・特定個人情報の提供
- ・収集・保管の制限
- ・特定個人情報ファイルの作成の制限

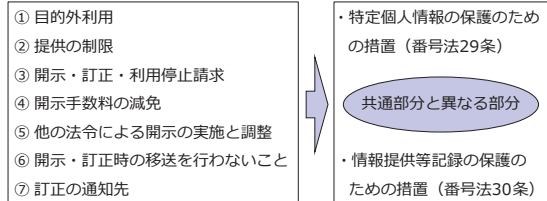
番号制度に関する最新の情報をキャッチし、適切な対応準備を進め責任と義務を果たすことが求められる。これまで以上に個人情報保護に配慮した運用

#### 図-6 三鷹市のPIAにおける作業項目

- ① 計画管理書の作成
- ② 研修(PIAの考え方、評価書の作成方法等)の実施
- ③ 各種ドキュメント(ISMS関連文書、業務フロー等)の整備
- ④ 評価書案(全項目評価書:18業務)作成
- ⑤ 外部ヒアリング(評価書案の確認・点検)の実施
- ⑥ 意見聴取の実施
- ⑦ 第三者点検(個人情報保護委員会の部会)の実施
- ⑧ 評価書の承認(個人情報保護委員会)
- ⑨ 評価書の提出(特定個人情報保護委員会)
- ⑩ 評価書の見直し(番号法別表追加事務への対応、定期点検)

#### 図-7 三鷹市の個人情報保護条例に関する改正事項

##### ○ 改正が必要となる事項



※「情報提供等記録以外の特定個人情報」と「情報提供等記録」で解釈が異なる部分がある点に注意した条例改正が必要

#### 図-8 三鷹市のシステム整備における作業項目

- ① 手法・方針(PKG改修方針)の検討・調整
- ② 個人番号の閲覧等、アクセス制御の仕組みの構築
- ③ 団体内統合宛名システムの構築・中間サーバー連携IFの構築
- ④ 番号法対象システムとの宛名連携仕様等の検討
- ⑤ 宛名クレンジング(同一人同定処理、除票者等の整理)作業
- ⑥ 市内独自利用(特定個人情報の閲覧)の検討
- ⑦ 真正性確認のための住基ネット統合端末増設の検討
- ⑧ 必要機器等(職員・市民用)の調達方法の検討
- ⑨ 機微情報の情報連携(提供)制御・管理方法の検討
- ⑩ コンビニ証明書交付システムとの連携方法の検討

が必要だ。だから安全管理措置の見直しを組織全体で取り組むことが肝要なのである。

また、住民記録の担当者は事前準備作業や施行日前作業を始め、付番・通知、返却カードの対応等々と非常に大変である。人員配置も含め配慮し措置することが必要である。住民の利便性向上、行政効率化の実現という結果が見えることも期待され、組織の力が試されることになる番号制度導入、ぜひとも皆で支え合って乗り越えたい。

(取材・文:合同会社msプランナーズ 工藤 早苗)