

各府省庁DX推進連絡会議（第4回）・デジタル社会推進会議幹事会（第21回）合同会議

令和9年度に向けたDX推進体制強化の取組の方向性

2026/3/31 デジタル庁

令和9年度に向けたDX推進体制強化の取組の方向性～基盤から業務・データへ～

令和8年度のDX推進体制強化の取組～基盤整備に軸足を置いた支援を実施

令和8年度に向けては、以下のプロジェクトに係る機構定員要求について、支援措置を講じたところ

- ・ 令和7年度要求における措置状況を踏まえつつ、未だ**体制強化が不十分なPMO**
- ・ 行政事務の効率化について高い費用対効果が期待されるプロジェクト
- ・ 運用等経費10億円以上でかつ、**ガバクラ移行予定・検討中のプロジェクト**又は**デジタル共通インフラ・民間SaaSを活用**するプロジェクト

実員の確実な措置も引き続き重要

これまで、**PMO体制強化**のための定員措置を実施（令和7年度：33人、令和8年度：45人）してきたところ、実員の配置は道半ばとなっている※。一部省庁から「**実員が配置されず、体制強化が実現できない**」との声も寄せられており、DX推進体制を着実に強化していくためにも、引き続き**実員の確実な配置をお願いしたい**。
 ※令和7年夏に実施したPMO実態調査によれば、令和7年度の定員措置数に対して実員配置数は約7割にとどまっている。

急速な
環境変化

AI・データ

- ・ **生成AIをはじめとするAIの著しい発展、ガバメントAIの構築・積極的な利活用**
【デジタル社会の実現に向けた重点計画（令和7年6月13日閣議決定）】
- ・ データとAIが好循環を形成する**データ駆動社会を構築**するため**制度・システム・運用全体を再設計**【データ利活用制度の在り方に関する基本方針（令和7年6月13日閣議決定）】

セキュリティ

- ・ 社会全体のデジタル化の進展とサイバー脅威の増大
 →政府機関等の情報システムにおいては**構築の段階からセキュリティの確保に配慮**して整備することが求められる
【サイバーセキュリティ戦略（令和7年12月23日閣議決定）】

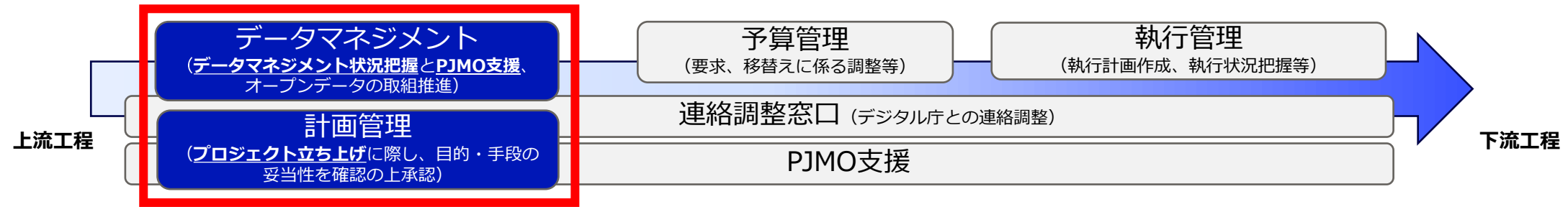
令和9年度に向けては、上流工程における業務の洗い出しを重視

企画段階での業務の洗い出しや、システム化の前提となる業務要件の設定が極めて重要に

- ・ **AI・データの利活用**を効果的なものとするためには、**上流工程での検討が不可欠**
- ・ **セキュリティ**をはじめ、「**バイ・デザイン**」で検討しなければならない要素も

▶ PJMOだけでこれらを十分に検討するのは難しく、**PMOによるシステム横断的な伴走支援が重要**

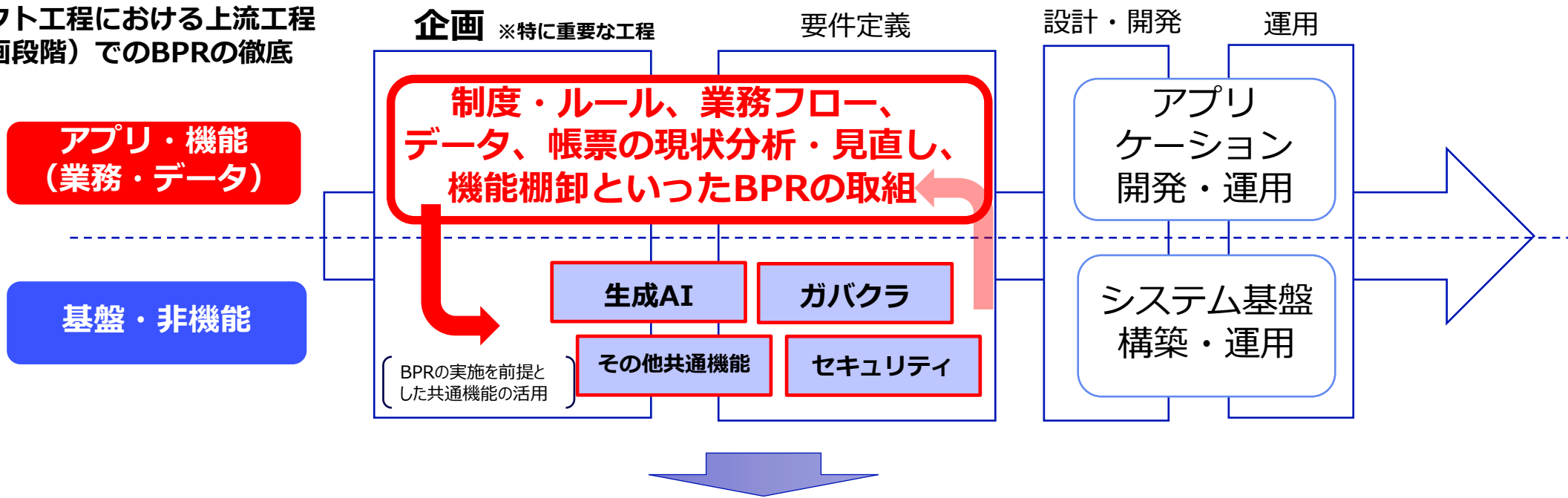
PMOの機能（『デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン』より、主なものを抜粋）



↑ 今後特にPMOの積極的な取組をお願いしたい領域

BPRの徹底によるガバクラ・AIをはじめとした共通機能の効果的な活用と費用対効果の最大化

◆プロジェクト工程における上流工程（特に企画段階）でのBPRの徹底



- ✓ ガバクラや生成AIといった共通機能の活用は非常に重要なものの、それ自体が目的化するものではなく、上流工程における業務プロセスの再設計（BPR）の取組を行った上で共通機能を活用することが、費用対効果を最大化するために極めて重要
- ✓ 加えて、その際、今後急拡大が見込まれる生成AIの効果的な活用にあたっては、既存の業務・システムが保有するデータのマネジメントが特にポイント
- ✓ 各府省PMOにおいては、質の高い行政サービスの提供のため、定期的に発生するシステム更改作業等のタイミングを捉え、上流工程でのBPRとそれを踏まえた効果的な共通機能（生成AI、ガバクラ等）の活用を支援可能な体制を整備することが望まれる

業務の洗い出しが不十分な場合

例) 各種申請・審査をオンラインで行うためのシステムの事例

ニーズの検討が不足

紙申請のフローをそのままオンライン化

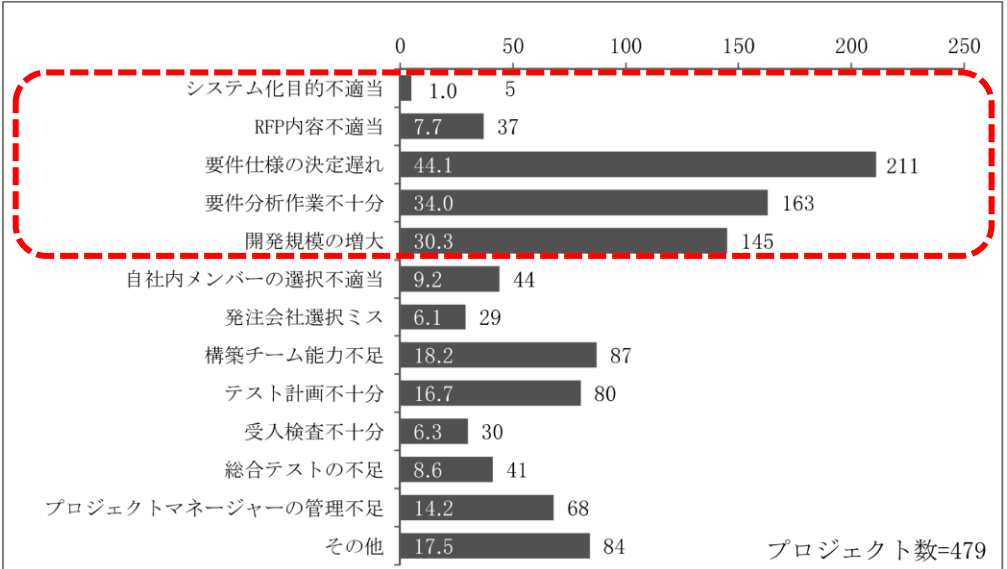
現行の業務フローの理解が不十分



- ・ オンライン申請件数が伸び悩み、ほぼ使われず…
- ・ 申請フローがオンライン完結せず、結局紙が介在…
- ・ 審査用の帳票はPDF形式のため、集計に使えない…

手戻りによるスケジュール遅延や予算オーバーを防ぐためにも、要件定義とこれに先立つ業務構想が重要

図 工期遅延理由別の件数



- ・ 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が、スケジュール遅延があったプロジェクトに対してその理由を調査したところ、要件定義に問題があったものが半数を超えた。
- ・ 同じ調査の別の設問では、予算オーバーや品質不良についても、要件定義に問題があったものが多かったことが示された。



上流工程の成否がそのままプロジェクトの成否に直結する

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会『ユーザー企業ソフトウェアメトリックス調査【調査報告書】2016年版』より引用

上流工程におけるプロジェクトの進め方：府省共通システムの例（会計DX）

業務・制度・システムの三位一体の体制で、会計課職員が主体となった利用者起点の業務改革を推進

業務改革（BPR）の観点

1. 上流での現状把握の徹底（業務フロー、データ、運用状況の分析と課題抽出）
2. 利用者視点での再設計（データ等の標準化・共通化、ワンストップ・プッシュ型サービスの提供等）

『デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン 実践ガイドブック』（第3編第4章 サービス・業務企画）参照

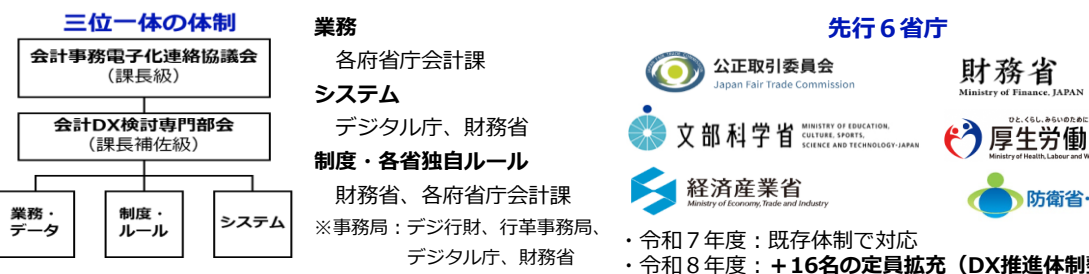
1 上流での現状把握の徹底

改革に不可欠な三位一体の体制を構築し徹底調査

Point 「業務」「制度・独自ルール」「システム」の観点を一体で議論する体制（会計DX検討専門部会）を構築

- ① 令和7年度は本省会計課の契約業務を中心に調査を実施。
- ② 業務と帳票・データの2面で現状把握・可視化を行い、課題を根本原因まで深掘りしたうえで、あるべき業務・データの標準等の解決策を策定。

- 業務**
- 7～9月：業務の洗い出しと可視化を実施（業務記述書として整理）
 - 9～10月：約600の課題を抽出し、原因分析・解決策検討を実施
 - 11～12月：全省庁調査を行い、解決策の確認・合意形成を実施
- データ・帳票**
- 7～9月：データ・帳票項目11,952項目の棚卸・名寄せを実施
 - 9～12月：全業務プロセスの最小データ項目（約300項目）・帳票案を検証
 - 11～12月：モック（Excel）で「入力是一次きり（ワンスオンリー）」を検証



2 利用者視点での再設計

会計課職員が主体の利用者起点のアプローチ

Point まずは、先行6省庁で調査や成果物作成を進め、その成果を全省庁に確認する進め方

- ① 全府省庁の業務・制度・システムの代表者が月1回の頻度で集い、ワークショップ形式で会計業務のあるべき姿を共創。
- ② これまでなかった、府省庁を越えた会計課のつながりや知見共有等の価値を創出。

業務全体像の“地図”を共有できたことが大きな成果

業務・システム差分分析し、実は“本質的差は小さい”と確認できた

帳票統一など、具体的な標準化の成果が見えた

システム都合ではなく“業務起点”で議論できたことを高く評価



会計業務の現状

1. 重複入力・転記・目視確認
2. 執行管理や報告・公表が手間
3. 業務習熟まで長期間



目指す姿

1. 入力是一次きり（ワンスオンリー）
2. 執行管理や報告・公表の効率化
3. 業務遂行支援の充実

【参考】国内のITプロジェクトにみる上流工程の大切さ（参考文献から得られるインプリケーション）

◆ 要件定義工程の特性とリソース配分の実態

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の最新の調査によれば、ソフトウェア開発における工程別の工期比率と工数比率の間には、顕著な差異が存在する。

工程区分	工期比率（期間）		工数比率（人月）
要件定義	20%	>	13%
設計～結合テスト	50%	<	61%
総合テスト・その他	30%	≐	26%

※ 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）：『ソフトウェアメトリクス調査2025』

◆ 「要件定義の10倍」という経験則の定量的裏付け

上流工程の密度がプロジェクトの最終的な規模にどのように影響するかを示す、極めて強力な指標が存在する。JUASの分析によれば、要件定義に要した工数と、プロジェクト完了までに費やされる総工数の間には、統計的に「10倍」という明確な相関が認められるとしている。

完成までの総工数 = 要件定義の工数 × 10

※ 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）：『ソフトウェアメトリクス要点ハンドブック』

得られるインプリケーション

- ✓ 要件定義において「工期比率（20%）」が「工数比率（13%）」を大きく上回っているが、要件定義が「人員を投入すれば加速できる作業」ではないことを意味している。要件定義は、ユーザー部門との調整、法制度の確認、業務フローの再定義といった高度な合意形成プロセスを伴うため、作業を分担して並列化することがなじまないものと考えられる。
- ✓ この「工期は必要だが工数は比較的少なくて済む」という特性が、しばしば「上流工程の軽視」を招く要因となっているが、要件定義に厚いリソースを割くことで、プロジェクトの安定性は劇的に向上し、結果として全体の開発工数が当初の予測内に収まりやすくなるのが実態である。

- ✓ 多くの開発現場では、要件定義を全体の20～25%程度、つまり4～5倍の規模で見積もる傾向があるが、実際のプロジェクト実績を詳細に分析すると、最終的な総工数は要件定義の約10倍に収束することが多い。
- ✓ 例えば、要件定義に10人月を費やしたプロジェクトの総工数が100人月を超えると予測される場合、もし予算や体制が50人月分しか確保されていなければ、そのプロジェクトは高い確率で破綻するか、大幅な品質低下を招く可能性がある。
- ✓ したがって、上流工程を強化し、十分な検討工数を確保することは、プロジェクト全体の予算の妥当性を評価し、無理な納期設定による後続工程の混乱を回避するための不可欠な手段である。また、将来的には設計以降の工程においてAIを活用することで圧縮し、必要な予算を人間系の関与が求められる上流工程に多く充てることでプロジェクトの品質を確保することも考えられる。