

平成16年度情報システム調達モデル研究事業

報告書

(第1部 全体概要編)

平成17年3月

財団法人ニューメディア開発協会

目次

1. はじめに	1
2. 本研究会の目的	2
3. 対象読者	3
4. 本報告書の構成	3
5. 前提事項の整理	4
5.1. 情報システム調達プロセス（各フェーズ）	4
5.2. 情報システム調達に係る部門・職位	6
6. 自治体における情報化戦略実現に向けた全体の枠組み、及びその中での本研究会の検討の位置付け	7
6.1. 自治体における情報化戦略実現に向けた全体の枠組み	7
6.2. 「情報化戦略」及び「情報化戦略実現のため調達に必要な要素」実現に関する検討の進め方	8
6.2.1. 検討の進め方（全体像）	8
6.2.2. 検討の進め方（本研究会での検討）	8
6.3. 本研究会の検討結果概要	11
6.3.1. 情報化の目的、及び施策	11
6.3.2. 情報化戦略実現のため調達に必要な要素（庁内の仕組み）	12
7. 各成果物の活用方法	15
7.1. 成果物活用に当たっての基本的な考え方	15
7.1.1. 検討の進め方	15
7.1.2. 基本的な取組み実施アプローチの考え方	16
7.1.3. 取組み実施にあたって多くの自治体で見られる制約	19
7.1.4. 実効性のある取組み実施アプローチの考え方	20
7.2. 具体的な取組み実施アプローチ	26
7.2.1. 情報システム部門内における取組み実施アプローチ	27
7.2.2. 業務主管部門に対する取組み実施アプローチ	30
7.2.3. 財政部門に対する取組み実施アプローチ	33
7.2.4. 総務部門（うち人事担当組織）に対する実施アプローチ	35
7.2.5. 経営層に対する取組み実施アプローチ	37
（参考）各関係部門への実施アプローチ終了後のさらなる推進方法（例）	44
8. 平成 17 年度への提案	45
8.1. 平成 17 年度の検討テーマ（案）：本年度の検討に関係があるもの	45
（参考）「実現を狙うべき状態」における「平成 17 年度の検討テーマ（案）：本年度の検討に関係があるもの」の位置付け	46
8.2. 平成 17 年度の検討テーマ（案）：本年度の検討に関係がないもの	47

1. はじめに

現在、わが国では、e-Japan 重点計画のもと、行政サービスの向上と行政事務の効率化のための情報システムの政府調達が行われているが、採算を度外視した安値落札が頻発するなど多くの課題が指摘され、政府調達の改革が議論されている。

経済産業省は、平成 13 年 1 月に「ソフトウェア開発・調達プロセス改善協議会」を設置、同年 12 月にはベンダの情報システム開発プロセスに客観的評価基準を設定する必要性などを指摘した「政府調達プロセス改善にむけて」と題する報告書を公表した。

これらの検討を受けて政府は、政府部内の府省横断的な組織として「情報システムに係る政府調達関係府省会議」を設置し政府調達の改善方策についての検討を行い、平成 14 年 4 月には「総合評価落札方式をはじめとする評価方式の見直し」、「競争入札参加資格制度をはじめとする入札参加制度の見直し」、「調達管理の適正化」を申し合わせた。

こうした経過を踏まえ、経済産業省では平成 14 年 6 月に「IT アソシエイト協議会」を設置し議論を重ね、政府調達改革には、高度な電子政府システム構築全体を視野に入れたより広範な検討が必要であるとの結論に達し、同年 12 月に最終報告書を公表した。

自治体においても、電子自治体の構築による行政サービスの向上が重要なテーマとなってきており、高度化・複雑化するシステム構築を自治体側が主導権を持って遂行する必要性が求められている。

しかしながら、人材面や地場 IT 産業の技術力、プロジェクトマネジメントスキル、財務体力などが不十分だとの指摘もあることや、各自治体の規模や特性も千差万別で、一様な方法論では解決できないことも明らかとなった。

このような問題意識を持った自治体の有志により、自治体における情報システム調達を適正化するための実務的なレベルの研究を目的として、平成 15 年 11 月に「情報システム調達モデル研究会」が発足した。

昨年度は、自治体における情報システムの調達の事例や、情報システム調達改革の取組み事例を分析し、自治体における調達の現場の課題と取り組むべき対応策の整理を行った。この整理を受け、今年度は新たに 10 自治体が加わり 18 の先進的な自治体を中心となって引続き研究を行った。

この研究内容を他の自治体が参考とし、適切な調達を行って、自治体の情報システムが整備されることを期待する。

委員長 大山 永昭

2. 本研究会の目的

現在、わが国では e-Japan 重点計画の下、行政サービスの向上と行政事務の効率化のために情報システム導入が進められ、その調達に係る改革が進められています。

地方自治体においては、電子自治体の構築により行政サービスの向上を市町村合併等の行政改革に合わせて実施されているところであり、レガシーシステム中心だった基幹系業務システムを置き換えられつつあることに伴って、情報システムの調達が多数実施されています。

一方、高度化・複雑化する情報システムの構築を自治体側が主導権を持って遂行することが困難で、ベンダの言いなりにならざるを得ない等の問題が指摘されています。

こうした問題意識を持った地方自治体の有志の呼びかけに経済産業省が呼応して、地方自治体における情報システムを適正化するための実務的なレベルの研究を平成 15 年度から実施することとなりました。

平成 16 年度は、平成 15 年度に実施された調達の課題、及び取組むべき対応策の整理を受けて、地方自治体におけるあるべき情報システムの調達の実現に向けて（1）IT ガバナンスの組織体制、（2）人材育成、（3）調達プロセスの観点から方法論を取りまとめることを目的としました。

また、本報告書を手にとられた自治体において、本研究会の検討結果が十分に活用されることも目的としています。

3. 対象読者

本報告書の対象読者は、各自治体における情報システム部門(定義については5.2.情報システム調達に関係する部門・職位を参照)の職員を想定しており、情報システム部門が各自治体において、あるべき情報システム調達実現に向けた取組みを実施するための一助として本報告書を活用して頂くことを想定しています。

4. 本報告書の構成

本報告書は、「組織体制面の仕組み」「人材育成面の仕組み」「業務プロセス面の仕組み」について、それぞれ検討した内容を取りまとめた「ITガバナンスの組織体制編」「人材育成編」「調達プロセス編」の3つの成果物と、それら全体の構成・位置付け・活用方法を取りまとめた「全体概要編」を加えた全4部構成になっています。それぞれの詳細については各編をご参照ください。

表 1-1 本報告書の構成

各成果物の名称		説明
第1部	全体概要編	<p>本報告書の全体像を説明</p> <ul style="list-style-type: none"> • 本報告書の自治体における情報化戦略実現に向けた全体の枠組み • 上記の中での本研究会の検討の位置付け • 検討結果概要 • 成果物の活用方法
第2部	ITガバナンスの組織体制編	<p>適切な情報システムの調達にあたっての全庁的なITガバナンス組織体制、及び情報システム部門に必要な機能について整備の方向性を整理</p> <ul style="list-style-type: none"> • ITガバナンスの組織体制の整備の方向性 • 情報システム部門に必要な機能の整備の方向性
第3部	人材育成編	<p>情報システム調達を適切に推進できる人材のスキル要件、及びスキル向上のための研修プログラムを整理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 情報システム調達に関わる人材のあり方 <ul style="list-style-type: none"> - 職員が持つべきスキル - スキル・インベントリ • スキル向上に向けた取組み <ul style="list-style-type: none"> - 研修プログラムメニュー
第4部	調達プロセス編	<p>適切な調達プロセスを整備するにあたっての参照モデルを整理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 情報システム調達ガイドライン • 付属資料(調達執行計画・調達(狭義)フェーズ) <ul style="list-style-type: none"> - プロセス詳細定義 - 様式テンプレート

5. 前提事項の整理

本報告書の前提となる事項について、以下のように整理しました。

5.1. 情報システム調達プロセス（各フェーズ）

本報告書において、情報システムの調達プロセス（各フェーズ）は、計画から調達、調達実施、監査・評価・廃棄までの情報システムの一連のライフサイクルすべてを考慮して以下のように定義しました。本報告書におけるすべての検討の前提となっています。

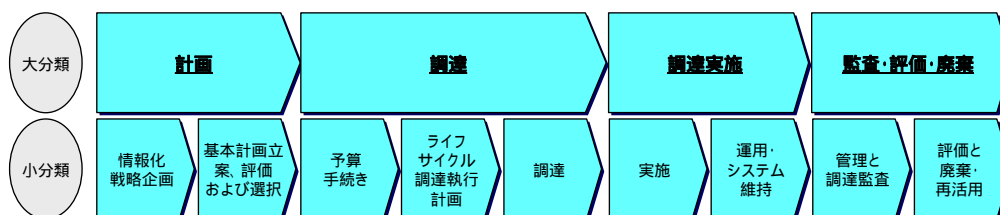


図 1-1 情報システム調達プロセスの全体像

各フェーズの定義の概要は以下の通りです。

表 1-2 情報システム調達プロセス（各フェーズ）の定義

各フェーズの名称	定義の概要
計画	自治体の中長期事業計画に基づき、情報化政策の目標の実現に向け、達成目標や実施に必要な資源を共有する複数の重点事業を総合的、戦略的に展開するものとし、これらの事業のまとまりを戦略プロジェクトとして位置づける。これらの検討結果を戦略プロジェクト構想企画書として取りまとめ、この企画内容を調達事業ごとに具体化した基本計画を策定する。
情報化戦略企画	自治体全体の情報化戦略や中長期的な事業計画に基づき、総合事業（プロジェクト）情報化戦略を立てるフェーズである。このフェーズのアウトプットである「戦略プロジェクト構想企画書」は、次のフェーズで策定する基本計画の方向性を規定する。まず、業務のあり方の設計を行い、次に具体的な情報システムや技術の活用を視野に入れた情報化戦略を企画する。企画された事業案を基に、第三者を含む事業候補選定委員会で事業候補の選定をする。
基本計画立案、評価および選択	「情報化戦略企画」フェーズで選定された総合事業の候補を「ライフサイクル調達事業」を単位として、事業間の全体最適化とライフサイクルを考慮する基本計画を策定するフェーズである。この基本計画は分析や事前評価に重点をおき、そのために「統合調達推進チーム」という専門家やユーザを含むプロジェクトチームを編成し、調達事業の客観性・妥当性・一貫性を確保する。
調達	計画されたライフサイクル調達事業についての予算措置を行い、「調達・実施から監査・評価・廃棄」までを見通した執行計画を策定し、リスクマネジメント計画や契約考慮事項の検討により、事業の円滑な執行を確保する。

各フェーズの名称		定義の概要
	予算手続き	<p>予算手続きは、基本的に現行の流れによるが、予算年度による制約が本来的にライフサイクル調達事業の合理性・一貫性を損なうことがないように、継続費や債務負担行為の運用による複数年度予算の確保を考慮する。</p> <p>このための基礎情報として、予算要求において、ライフサイクル調達事業の基本計画書およびこの基本計画に基づく当該年度計画書を添付する。</p>
	ライフサイクル調達執行計画	<p>承認を受けた情報システム調達事業について、事業（予算）の執行計画として位置づける調達・実施から運用・保守、評価と廃棄・再活用までのフェーズを見通すライフサイクル調達の計画を立てるフェーズである。</p> <p>基本計画をもとに承認された情報システム調達事業を執行計画としてより具体的な計画を策定することによって計画の質向上を図る。</p> <p>また、リスクマネジメント計画や契約考慮事項の検討により、事業の円滑な執行を確保する。</p>
調達実施		<p>情報システムの設計・開発と導入、また、運用・システム維持等の調達事業についての品質管理を実施する。</p>
	調達	<p>提案依頼書の作成を行い、提案書を評価し、発注先を選定して、契約するフェーズである。</p> <p>公正で最良な選定を行うために必要な情報を整備した提案依頼書の作成と提案書評価基準の適用が重要となる。</p>
	実施	<p>情報システムの設計・開発と導入を行うフェーズである。</p> <p>このフェーズを受注者に全て任せるのではなく、「統合プロジェクトチーム」という発注者、受注者、ユーザを含むプロジェクトチームを編成し、効率性や要求への適合性、品質を確保する。</p>
	運用・システム維持	<p>調達監査による情報システム開発・導入の完了検査を経て、情報システムのサービス提供と、それに伴う情報システム維持を行う一方、ユーザに対してサービスと技術面でのサポートを行うフェーズである。</p> <p>運用・情報システム維持についても定期的に分析・評価を行い、費用対効果の最適化を図る。</p>
監査・評価・廃棄		<p>情報システム開発の進捗管理と変更管理を行う。</p> <p>また、継続的な運用状況監査を調達管理の観点で実施し、一定期間の運用を経て当該事業の評価を行い廃棄や再活用の計画とその実施を行う。</p>
	管理と調達監査	<p>継続的に実施および運用・システム維持フェーズの進捗管理と変更管理を行い、調達管理の観点で契約管理と調達監査をおこなうフェーズである。</p> <p>進捗管理においては、合理性が認められている手法を用いることにより、是正処置を迅速かつ適切に行うことが必要である。</p>
	評価と廃棄・再活用	<p>一定期間の運用フェーズを経て、当該事業の評価を業績測定及び業績評価のための業績指標を活用して行い、情報システム調達計画とマネジメントプロセスの妥当性を検証する。</p> <p>また、得られた教訓・知識を今後活用できる形に蓄積し、企画、計画段階でのベンチマーキングに備える。更に、廃棄や再活用を計画し、実施する。</p>

なお、各プロセスの詳細については「第4部 調達プロセス編」をご参照ください。

5.2. 情報システム調達に関係する部門・職位

本報告書に登場する情報システム調達に主要な関係部門・職位について以下のよう
に定義しました。

(1) 関係部門

	部門名	定義の内容
定常業務を実施する部門	経営層	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の経営において、最終的な意思決定を行う人々の集合 具体的には、三役(都道府県:知事/副知事/出納長、市町村:市町村長/助役/収入役)、及びCIOなど、最高意思決定機関(経営会議、庁議等)の参加メンバーを想定(教育委員長・教育長は除く)
非常業務を実施する部門	全庁横断的組織	<ul style="list-style-type: none"> 全庁/個別の情報システムに関して、意思決定、及び統括・推進、進捗・品質の管理等を実施する等、非定期的な業務を実施する組織横断的な部門 調達プロセスにおける「情報化企画委員会」「事業候補選定委員会」「統合調達推進チーム」「統合プロジェクトチーム」「特命委員会」に相当
定常業務を実施する部門	総務部門	<ul style="list-style-type: none"> 組織統制、人事、契約管理を実施する部門
	財政部門	<ul style="list-style-type: none"> ライフサイクル調達に関する予算の審査を実施する部門
	企画調整部門	<ul style="list-style-type: none"> 政策の企画、情報化関係事業の計画立案を実施する部門であり、ライフサイクル調達を実施する段階で関係各部門間調整をする役割を持つ(ただし、情報システム部門が実施する場合もある)
	情報システム部門	<ul style="list-style-type: none"> 庁内の情報システムを所管する部門。具体的には、情報化戦略の立案、情報システムの管理、地域情報化の推進を担当 また、全庁横断的組織(非常組織)の事務局機能も担当
	業務主管部門	<ul style="list-style-type: none"> 事業を所管し、情報システムを業務上利用する部門 ただし、情報システムを利用するに当たり計画業務、調達業務、調達実施業務、監査・評価・廃棄業務を実施する場合もある

図 1-2 情報システム調達に関係する部門の定義

(2) 関係職位

職位名	定義の内容
CIO (Chief Information Officer)	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の情報化統括責任者 自治体の情報化戦略立案の責任者であり、また、情報システム調達プロジェクトの最終責任者
CIO 補佐官	<ul style="list-style-type: none"> CIOを補佐する職にある者(情報システム部門長に相当することが多い) 情報システムの予算編成、仕様書/RFP作成、開発フェーズにおける品質、価格、納期等に関する評価および助言し業務主管部門に対し改善を促す 必要に応じ、情報システム調達の状況についてCIOに対して報告を実施

図 1-3 情報システム調達に関係する職位の定義

6. 自治体における情報化戦略実現に向けた全体の枠組み、及びその中での本研究会の検討の位置付け

6.1. 自治体における情報化戦略実現に向けた全体の枠組み

自治体において情報化戦略実現に向けた枠組みを整理すると以下のようになります。

(1) 経営戦略

自治体を取巻く環境を把握した上で、自治体のあるべき方向性を策定します。

< 情報システムによって何を実現するのか？ >

(2) 情報化戦略

経営戦略を受けて、情報化の目的・目標設定を検討し、実現を目指す施策を策定します。

< 情報システムの調達をどのように実現するのか？ >

(3) 情報化戦略実現のための調達に必要な要素

施策を実現するために調達する情報システムに必要な仕組みを整備します。

(4) 情報システム調達の実施

情報システムの調達を実施します。

(5) 目的・目標の達成度に関する評価

調達した情報システムの稼働後、情報化戦略で設定した目的・目標が達成度を評価します。評価結果は次期の経営戦略や情報化戦略にフィードバックします。

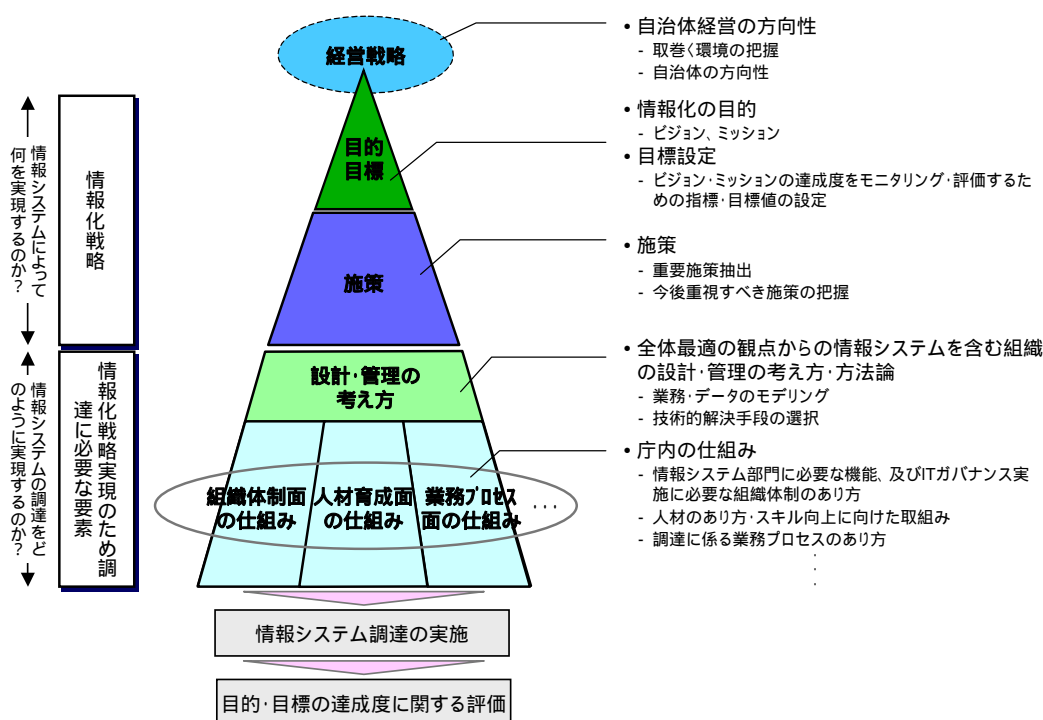


図 1-4 自治体における情報化戦略実現に向けた枠組み

6.2. 「情報化戦略」及び「情報化戦略実現のため調達に必要な要素」実現に関する検討の進め方

6.2.1. 検討の進め方（全体像）

前述の「情報化戦略」及び「情報化戦略実現のため調達に必要な要素」については、通常以下のように検討を進めていくものと考えられます。

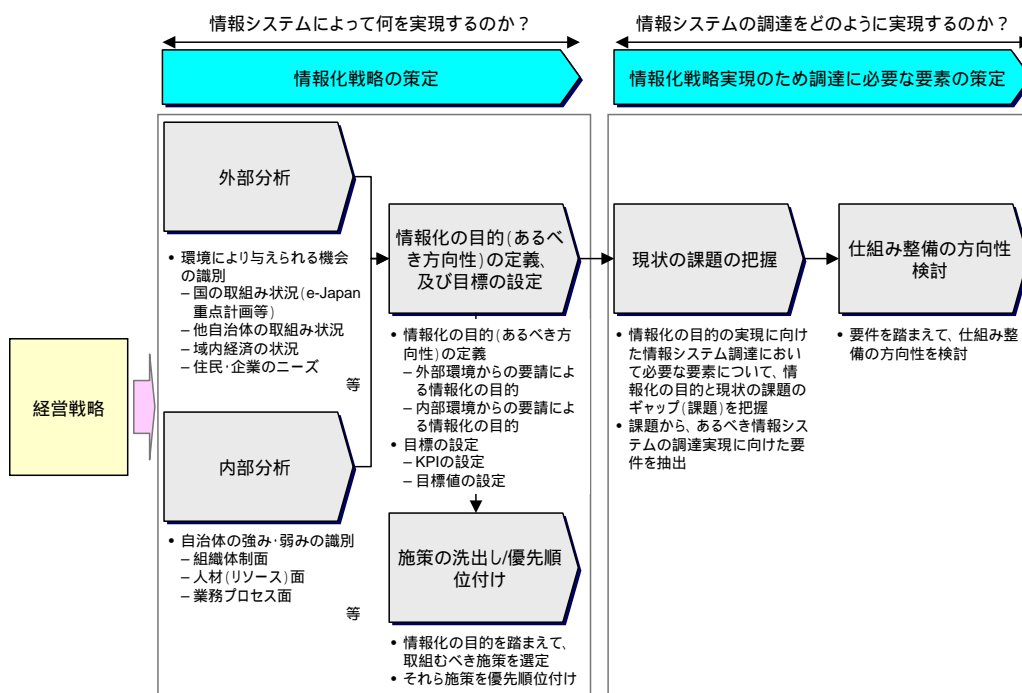


図 1-5 「情報化戦略」、及び「情報化戦略実現のため調達に必要な要素」の検討の進め方

6.2.2. 検討の進め方（本研究会での検討）

昨年度に、本研究会では、検討の目的を『「すべての自治体」「すべての情報システム」に適用できる汎用的な参照モデルとなりうる「情報システム調達モデル」を策定』することと設定し検討を進めてきました。そのため、本研究会では以下のように検討の進め方を策定しました。

(1) 前提

情報化戦略実現のため調達に必要な要素の策定にあたって、インプットとなる情報化の目的は、各自治体に共通して求められていると想定されるものを概要レベルで整理して検討の前提としました。目標については検討の対象外です。

施策については、概要レベルでの洗い出しのみ実施し、優先順位付けは行わず今後の検討課題としています。

また、仕組み整備の方向性検討にあたっては「すべての自治体」において「すべての情報システム」を調達する場合について検討するという前提を置きました。

(2) 検討範囲

本研究会の検討範囲としては前述した検討の進め方（全体像）のうち、前述の前提を基に『現状と課題の把握』『仕組み整備の方向性検討』にフォーカスを当て検討を進めました。具体的には『現状と課題の把握』については、昨年度に本研究会の参加自治体等から課題とそれに対して現状実施している取組みを抽出しましたので、それを受けて本年度は、以下に述べる観点について、それぞれ情報化の目的と現状のギャップから要件を抽出した上で、『仕組み整備の方向性検討』を実施しました。

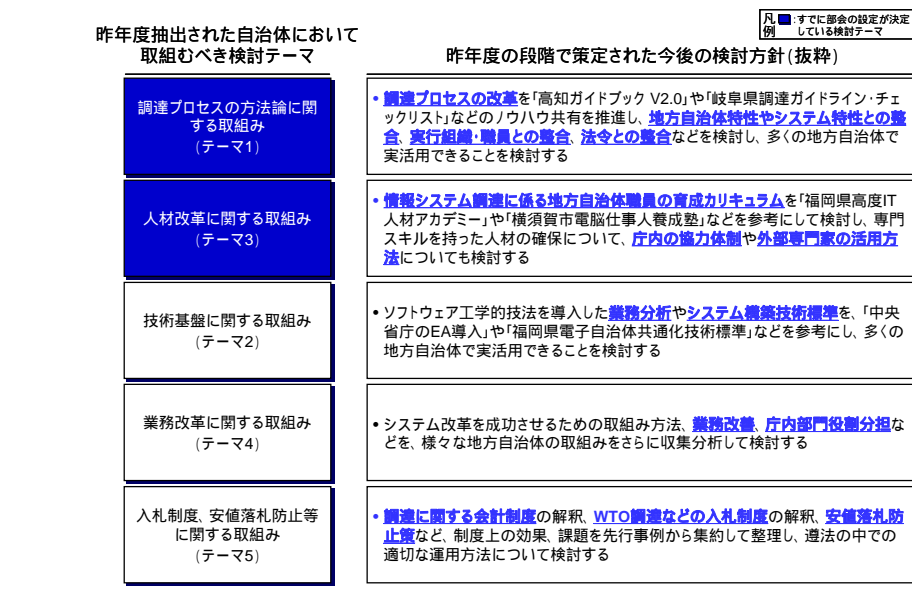
(3) 庁内の仕組み検討の観点

庁内の仕組み検討にあたっては、「組織体制面」「業務プロセス面」「人材育成面」の観点から実施しました。なお、観点が抽出された経緯は以下の通りです。

本研究会における検討の観点は、情報システムの調達に関するいくつかの観点の中から抽出したものであり、あるべき情報システムの調達に向けたものすべてが網羅されている訳ではありません。すべてを網羅するためには、今後も継続的な検討が必要になるものと考えています。

(A) 昨年度の検討結果

昨年度は、以下の検討テーマが抽出されました。そのうち、テーマ1、及びテーマ3については本年度も引き続き検討を進めることが決定しました。



*1: 出所:平成15年度電子政府行政情報化事業(情報システム調達モデル研究事業)報告書(概要版)。(財)ニューメディア開発協会

図 1-6 昨年度に抽出された検討すべきテーマ

(B) 本年度の再検討結果

本年度当初に改めて「調達プロセス」「人材改革」以外の観点から課題を俯瞰した結果、本年度に検討していくべき観点として『業務』と『個人』をつなぐ『組織』の観点が欠けているという認識に至りました。

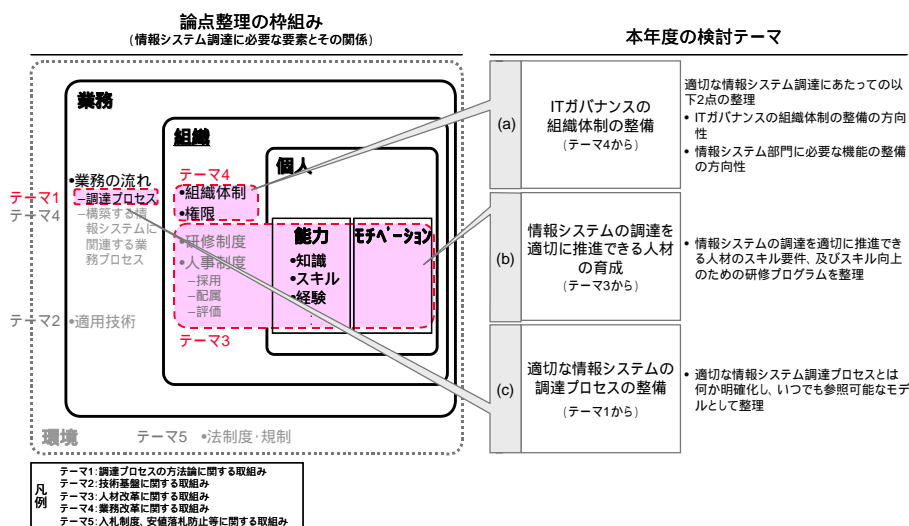


図 1-7 本年度の検討テーマの抽出

その結果、本年度は以下の3つの観点から検討を進めることにしました。

- (a) 組織体制面 (IT ガバナンスの組織体制の整備)
- (b) 人材育成面 (情報システム調達を適切に推進できる人材の育成)
- (c) 業務プロセス面 (適切な情報システムの調達プロセスの整備)

(補足) IT ガバナンスの組織体制整備に関する検討の重要性

IT ガバナンスとは「組織体 (民間企業、中央省庁・自治体等) が経営戦略実現を目的に、情報化戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向性へ導く**組織能力**」と定義されます^{*1}。

民間企業においては、2002年4月に起きたみずほ銀行の情報システム統合におけるトラブル発生が大きな社会的問題となって以来、特に注目を集めるようになってきました。従前の情報システムに関する管理の仕組みでは情報システムの構築・運用に不都合が生じるようになってきたということです。

民間企業では、昨今、合併や提携が頻繁に行われるようになっており、なおさら、適正なIT ガバナンスの組織体制を確立する必要が高まっています。一方、自治体においても、市町村合併、複数の自治体による公共的なアプリケーションの共同構築・運用、アウトソーシング導入の機運に鑑みると、民間企業同様IT ガバナンスの組織体制整備が重要になってきたと言えます。

*1 : 出所: 「企業のIT ガバナンス向上に向けて」報告書 (経済産業省 (旧通商産業省)、平成11年3月) より改訂

6.3. 本研究会の検討結果概要

本年度の検討結果の概要について以下に示します。

6.3.1. 情報化の目的、及び施策

各自治体に共通して取り組むことが求められていると想定される情報化の目的、及び施策については、以下のような検討結果となりました。

まず、昨今の自治体を取巻く環境のうち主要な要因として、「e-Japan 重点計画」「地方財政の逼迫」「情報化に重点を置く首長の選出」が挙げられます。

これらを踏まえると、各自治体に共通して求められていることが想定される情報化の目的、施策は以下のように整理できます。

なお、検討の進め方でも述べましたが、以下に挙げた施策それぞれの具体化、及び施策間の優先順位付けについては検討の対象外としています。

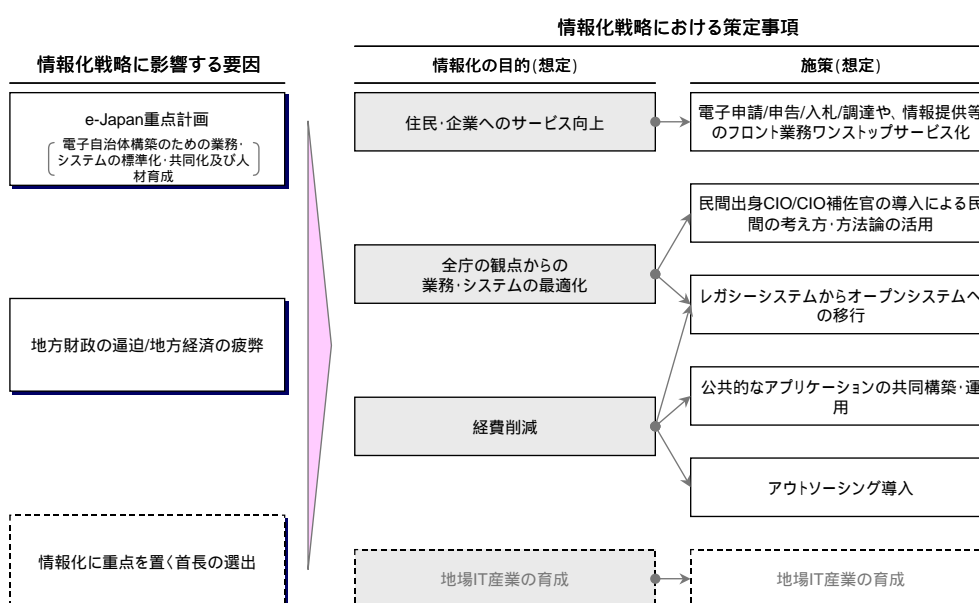


図1-8 各自治体に共通して取り組むことが求められている情報化の目的、及び施策

「情報化に重点を置く首長の選出」については、いわゆる改革派知事が就任している一部の都道府県等が該当すると考えられます。しかしながら、現段階では、該当しない都道府県・市町村が多数を占めます。そのため、本研究会では、情報システム部門が働きかけることによって、改めて情報化に対する首長の理解を形成することが必要ではないかという議論になりました。そこで本報告書では、情報化に重点を置く首長が存在しない自治体向けに「情報化に重点を置く首長の選出」は情報化戦略に影響しないものとして以降の記述を進めます。

「地場 IT 産業の育成」については、昨年度の本研究会において長崎県の事例を取りまとめしておりますのでご参照ください。（本年度では検討の対象外としています。）

6.3.2. 情報化戦略実現のため調達に必要な要素（庁内の仕組み）

情報化戦略実現のため調達に必要な要素について、現状と課題の把握を実施して、それらのギャップから、要件を抽出し「組織体制面」「業務プロセス面」「人材育成面」の観点から仕組み整備の方向性を検討しました。その検討結果概要は以下の通りです。

（1）現状の課題の把握から抽出された要件

前述した情報化の目的の実現に向けて、現状の課題を整理し、情報化の目的とのギャップを明らかにし、あるべき情報システムの調達実現に向けた要件を抽出しました。

（A）組織体制面の仕組み（詳細は、第2部 IT ガバナンスの組織体制編を参照）

（a）全庁的な IT ガバナンスの組織体制のあり方

中長期的かつ全庁最適を実現する事業計画/情報化戦略企画に関する立案/意思決定

個別情報システムの調達に関する意思決定ができる場の提供

費用対効果の検証による事業主管部門、及び財政部門、総務部門（人事担当組織）への牽制力を確保

（b）情報システム部門に必要な機能

中長期的かつ全庁最適を実現する事業計画/情報化戦略企画に関する立案

費用対効果の明確化とそれに基づく検証の仕組みを実現

全庁の情報システムに関する資産/予算/取組みの状況の継続的なモニタリング

全庁の方針に沿った関係部門間の調整による連携促進

業務主管部門に対する適切な支援を実施

（B）人材育成面の仕組み（詳細は、第3部 人材育成編を参照）

（a）情報システム調達プロセスの各フェーズのそれぞれにおいて、職員が持つべきスキルの定義

（b）定義されたスキル向上に必要な研修プログラムメニューの定義

（C）業務プロセス面の仕組み（詳細は、第4部 調達プロセス編を参照）

（a）情報システム部門、及び業務主管部門が情報システム調達を実施する際に、実際の調達現場で活用できる調達ガイドラインの策定

(2) 仕組み整備の方向性

前述の抽出された要件を実現するための仕組み整備の方向性について検討しました。その検討結果は以下の通りです。

(A) 組織体制面の仕組み(詳細は、第2部 IT ガバナンスの組織体制編を参照)

適切な情報システム調達にあたっての全庁的な IT ガバナンス組織体制のあり方、及び情報システム部門に必要な機能を検討しました。

(a) 全庁的な IT ガバナンスの組織体制のあり方

情報化戦略企画、及び個別情報システムの調達に関して適切な意思決定ができる組織体制の整備の方向性について検討しました。

中長期的かつ全庁最適を実現する事業計画/情報化戦略企画に関する立案/意思決定ができる組織体制

個別情報システムの調達に関する意思決定ができる組織体制

費用対効果の検証による事業主管部門、及び財政部門、総務部門(人事担当組織)への牽制力を確保するための組織体制

(b) 情報システム部門に必要な機能

IT ガバナンスを推進する上で情報システム部門に必要な機能について検討しました。

計画立案補佐機能

管理・調整機能

実行支援機能

(B) 人材育成面の仕組み(詳細は、第3部 人材育成編を参照)

情報システム調達を適切に推進できる人材のスキル要件、及びスキル向上のための研修プログラムを検討しました。

(a) 情報システム調達に関わる人材のあり方

職員が持つべきスキル

スキル・インベントリ

(b) スキル向上に向けた取組み

研修プログラムメニュー

- (C) 業務プロセス面の仕組み（詳細は、第4部 調達プロセス編を参照）
 - 適切な調達プロセスを整備するにあたっての参照モデルとして情報システム調達ガイドラインを整理しました。
- (a) 情報システム調達ガイドライン
- (b) 付属資料（調達執行計画・調達（狭義）フェーズ）
 - プロセス詳細定義
 - 様式テンプレート

7. 各成果物の活用方法

あるべき情報システム調達の実現に向けた取組みを実施するにあたって、本報告書における「IT ガバナンスの組織体制編」「人材育成編」「調達プロセス編」における各成果物を活用する方法について説明します。

7.1. 成果物活用に当たっての基本的な考え方

7.1.1. 検討の進め方

本報告書で取りまとめた成果物の活用に当たっての基本的な考え方は以下の通りです。

(A) 基本的な取組み実施アプローチの考え方

あるべき情報システム調達実現に向けた取組み実施アプローチについて基本的な考え方を検討しました。

(B) 取組み実施にあたって多くの自治体で見られる制約

あるべき情報システム調達実現に関する取組みを実施する際、多くの自治体で生じる制約について整理しました。

(C) 実効性のある取組み実施アプローチの考え方

(B) で整理した制約を踏まえて、あるべき情報システム調達実現に向けた取組み実施アプローチを再度検討しました。

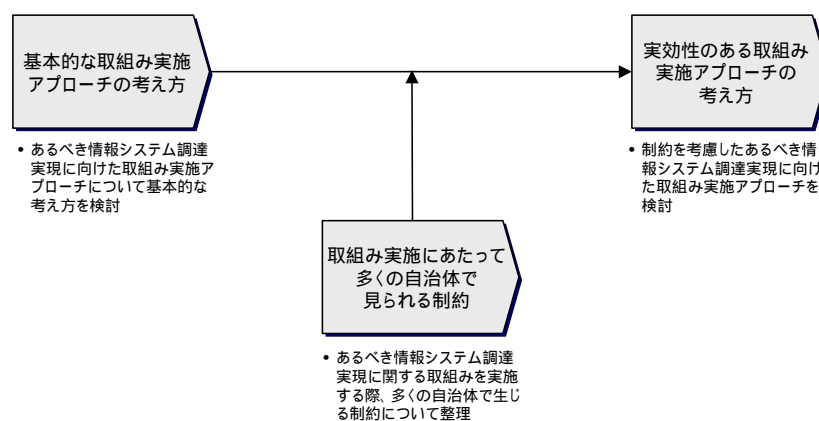


図 1-9 成果物活用に当たっての基本的な考え方に関する検討の進め方

7.1.2. 基本的な取組み実施アプローチの考え方

(1) 一般的な取組み実施アプローチの考え方

本研究会の検討対象である自治体におけるあるべき情報システム調達の実現に向けた取組みに限らず、あらゆる組織（自治体、中央省庁、民間企業等）において、何らかの改革を実施する際の基本的な進め方は以下のように考えられます。

(A) 方針の決定

改革の取組み内容を策定し、その実施を経営層が意思決定します。

(B) 責任者の設定

取組みの責任者を、適性を考慮した上で決定します。改革を実施するにあたって組織上の動きやすい部門・職位に責任者を配置します。

(C) 組織体制の整備

(B)の責任者を基に必要な組織体制や機能・仕組みを整備します。

(D) 人材の配置

責任者が改革を実施するにあたって必要な人材を配置します。

(E) 業務プロセスの整備

改革の取組み内容を現場の業務プロセスレベルまで落とし込みます。

(2) 本研究会における取組み実施アプローチの考え方

前述の進め方を、あるべき情報システム調達実現に向けた取組みに適用すると以下ようになります。

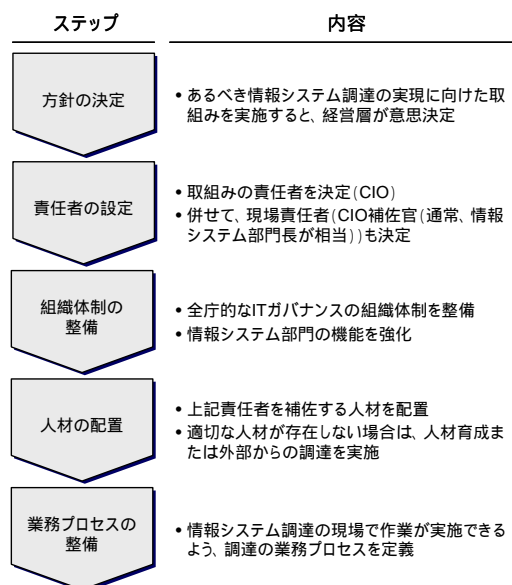


図 1-10 あるべき情報システム調達実現に向けた取組みの基本的な実施アプローチ

さらに、本研究会では情報システムのライフサイクルすべてを対象とした広範な検討を行っているため、また、多くの関係部門が関係するため、取組み実施までを対象とした前述の実施アプローチに加えて、調達プロセスの全フェーズと関係部門も踏まえた枠組みによって実施アプローチを検討しました。(次頁図 1-11)

(3) 実現を狙うべき状態

前述の枠組みの中に、取組み後の段階において実現を狙うべき状態を位置づけました(次頁図 1-11)。実現を狙うべき状態は、関係部門ごとに以下のようになります。

- (A) 経営層・全庁横断的統括組織
 - (a) 情報化戦略企画に対する適切な意思決定
 - (b) 個別情報システムの調達に関する適切な意思決定
 - (c) 評価・廃棄・再活用に関する適切な意思決定
- (B) 情報システム部門
 - (a) 適切な情報提供、及び/またはレビュー等、事務局機能の実施
- (C) 業務主管部門・情報システム部門
 - (a) 適切な情報化戦略企画の立案
 - (b) 適切な基本計画の立案
 - (c) 適切な積算、予算案の作成
 - (d) 適切な RFP や仕様書の作成
 - (e) 適切なプロジェクト管理の実施
- (D) 財政部門
 - (a) 適切な予算の承認
- (E) 総務部門(うち人事担当組織)
 - (a) 適切な人員配置の実施
 - (b) 研修等によるスキル向上施策の適切な実施

なお、こういった「取組みにより実現を狙うべき状態」は、あくまで本研究会における議論の中で中心的に検討されてきたものであり、あるべき情報システムの調達に向けたものすべてが網羅されている訳ではありません。すべてを網羅するためには、今後も継続的な検討が必要になると考えています。

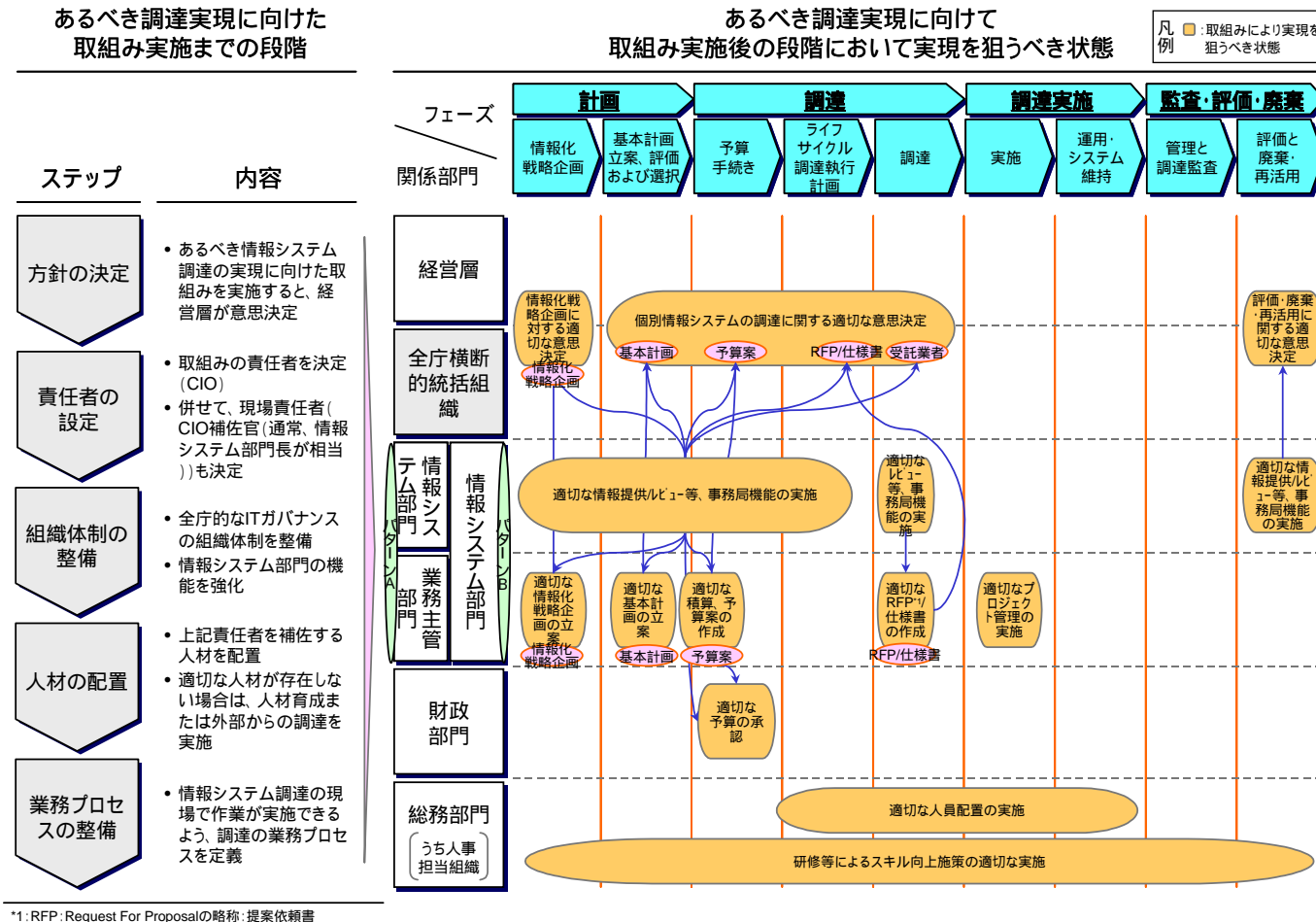


図 1-11 本研究会における基本的な取組み実施アプローチの枠組みと其中で実現を狙うべき状態

図 1-11 中のパターン A、パターン B は予算の所管の違いによる情報システムの所管の違いを表したものです。

(A) パターン A

情報システムの予算の所管が業務主管部門にある場合

(B) パターン B

情報システムの予算の所管が情報システム部門にある場合

7.1.3. 取組み実施にあたって多くの自治体で見られる制約

しかしながら、前述した基本的な取組み実施アプローチの枠組みによって情報システム調達に関する取組みを実施していこうとしても、情報化に重点を置いている一部の自治体を除いて推進が困難となるという声が、本研究会における議論の中で多くみられました。その理由としては、取組み実施までに『経営層の理解/協力』が得られないことや、取組み実施後の運用段階で『業務主管部門の理解/協力』『財政部門の理解/協力』『総務部門(うち人事担当組織)の理解/協力』が得られないためであるとのことでした。

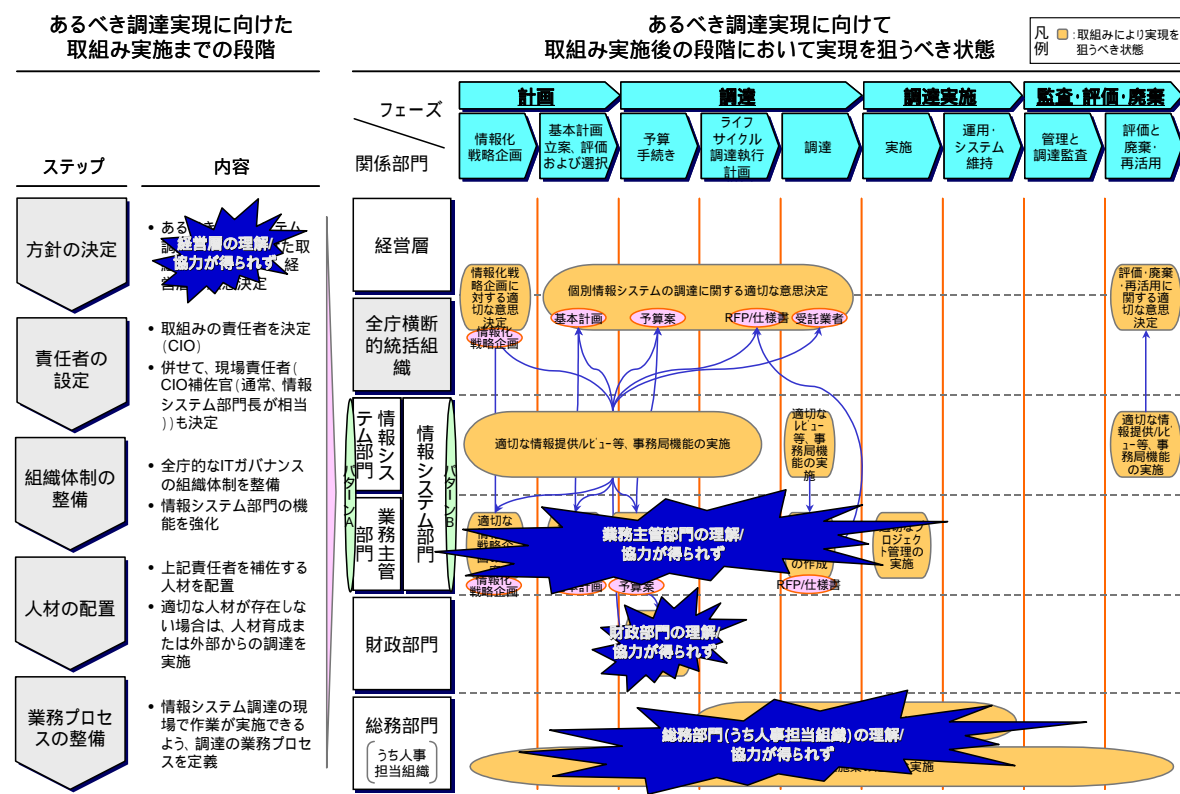


図 1-12 取組み実施にあたって多くの自治体で見られる制約

(補足) 情報システム部門 自身/部門長が制約となってしまう場合

さらに本研究会の議論においては、前述に加えて、「情報システム部門自身が問題を自覚していない、もしくは、職員が自覚していても部門長が障害となる」場合があるのではないかという意見が見られました。後者について具体的には、長年情報システムに関与した結果としてのプライド・成功体験のため、情報システム調達に対する改革意識が低くなってしまうのではないかということでした。

7.1.4. 実効性のある取組み実施アプローチの考え方

前述したような状況の中、あるべき情報システム調達の実現を目指していくためには、あるべき情報システム調達の実現に向けて(1)本研究会の成果物による取組みの実施」をしていくことに加えて、情報システム部門が、(2)情報システム部門以外(経営層・業務主管部門・財政部門、総務部門(うち人事担当組織))に対して、情報システム調達に関する取組みに対する理解・協力をしてもらえるように、動機付けの働きかけをしていく必要があると考えられます。

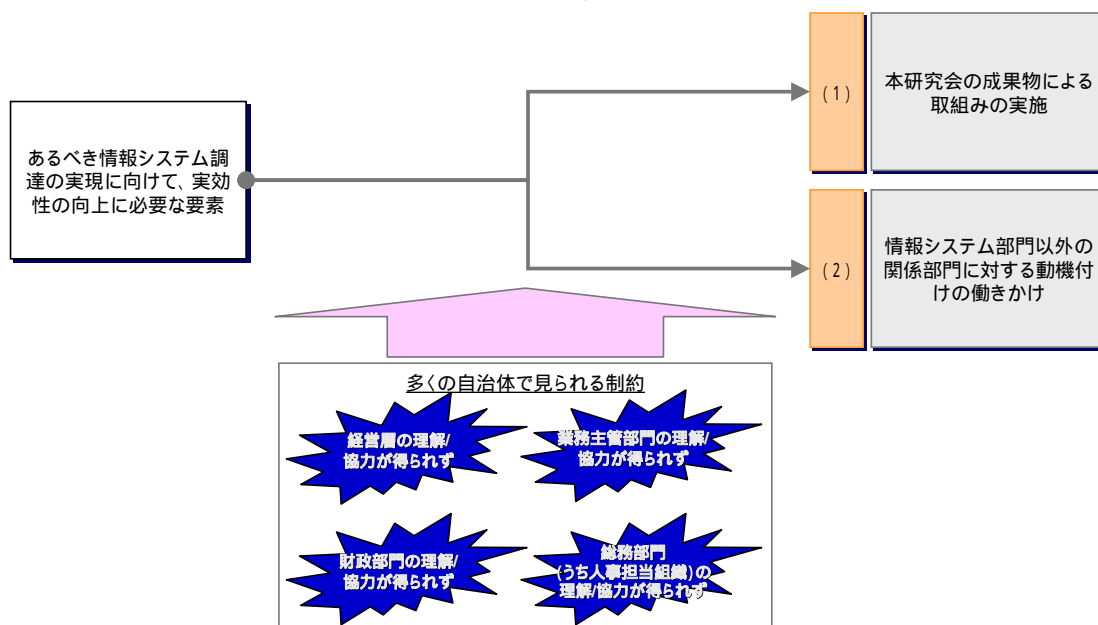
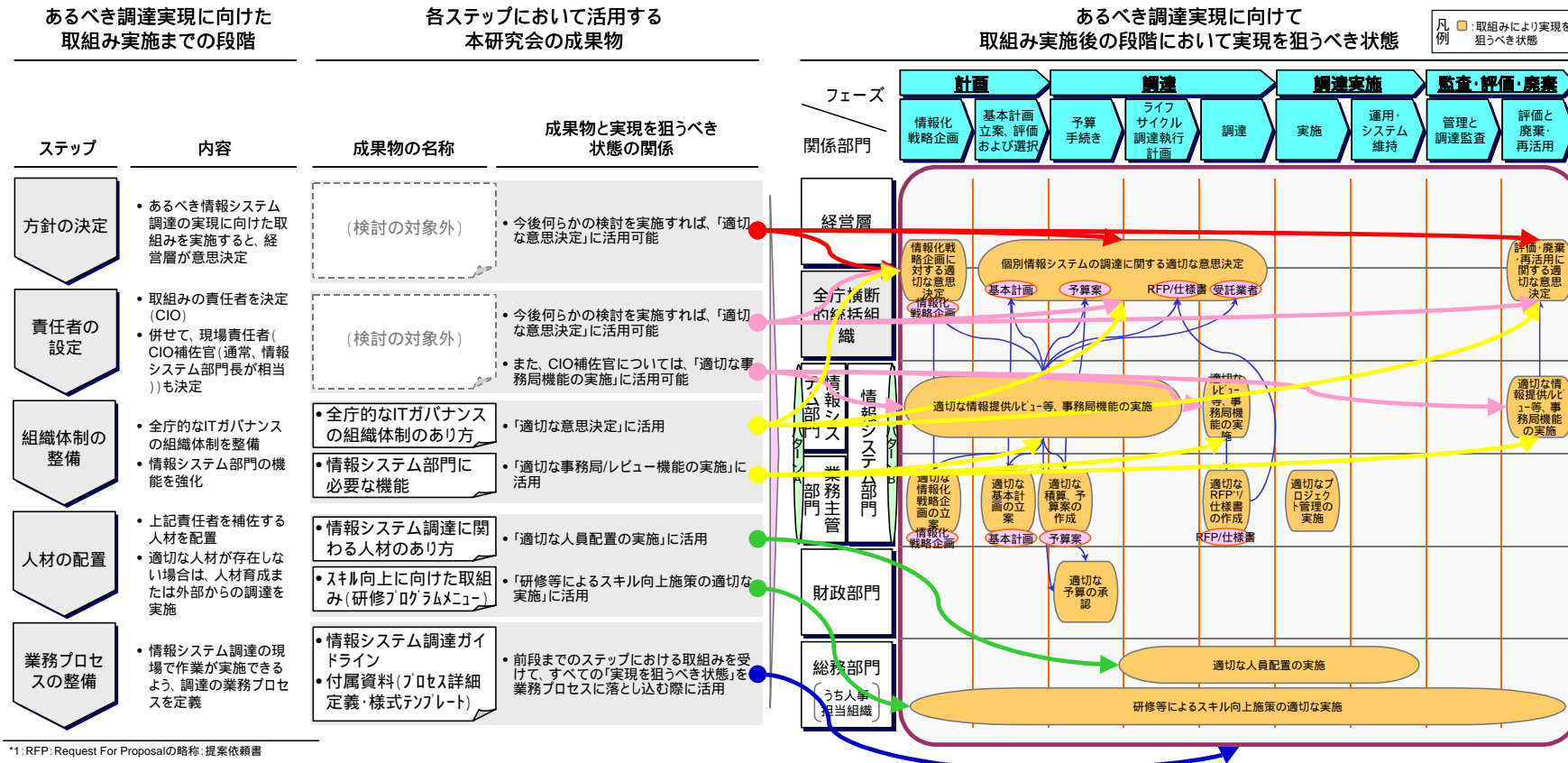


図 1-13 あるべき情報システム調達の実現に向けて、実効性向上に必要な要素

続けて、(1) 本研究会の成果物による取組みの実施、(2) 情報システム部門以外の関係部門に対する動機付けの働きかけについてそれぞれ具体的に説明していきます。

(1) 本研究会の成果物による取組みの実施

あるべき情報システム調達の実現に向けての取組みについて本研究会で作成した成果物は、前述の基本的な取組み実施アプローチの枠組みの中で以下のように対応します。



*1: RFP: Request For Proposalの略称・提案依頼書

図 1-14 基本的な取組み実施アプローチの枠組みの中での本研究会の成果物の対応

本研究会の各成果物は、取組み実施までの段階における各ステップの中で、以下の狙いの実現に向けて活用することができます。

(A) 組織体制の整備

(a) 全庁的なITガバナンスの組織体制のあり方

『 中長期的かつ全庁最適を実現する情報化戦略企画に関する立案/意思決定ができる組織体制』『 個別情報システムの調達に関する意思決定ができる組織体制』『 費用対効果の検証による事業主管部門、及び財政部門、総務部門(人事担当組織)に対する牽制力を確保するための組織体制^{*2}』の整備の方向性を活用することによって、「情報化戦略企画に対する適切な意思決定」「個別情報システムの調達に関する適切な意思決定」「評価・廃棄・再活用に関する適切な意思決定」の実現を狙います。

(b) 情報システム部門に必要な機能

『 計画立案補佐機能』『 管理・調整機能』『 実行支援機能』の整備の方向性を活用することによって、「適切な情報提供、及び/またはレビュー等、事務局機能の実施」の実現を狙います。

(B) 人材の配置

(a) 情報システム調達に関わる人材のあり方

『 職員が持つべきスキル』『 スキル・インベントリ』を活用することによって、「適切な人員配置の実施」の実現を狙います。

(b) スキル向上に向けた取組み(研修プログラムメニュー)

上記の人材のあり方に対応した『研修プログラムメニュー』を活用することによって、「研修等によるスキル向上施策の適切な実施」の実現を狙います。

(C) 業務プロセスの整備

(a) 情報システム調達ガイドライン

(b) 付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)

前段までのステップにおける取組みを受け、情報システムのライフサイクル全プロセスにおいて、すべての「実現を狙うべき状態」実現に向けて業務プロセスに落とし込む際に活用します。

*2 企画調整部門は、政策の企画、情報化関係事業の計画立案を実施する部門であり、ライフサイクル調達を実施する段階で関係各部門間調整をする役割を持つことから、企画調整部門に対する牽制力を確保する必要もあるのではないかという意見もありました。

(2) 情報システム部門以外の関係部門に対する動機付けの働きかけ

情報システム部門以外の関係部門に対する動機付けについては、以下のような考え方に基づいて、根気強く粘り強く継続して働きかけていくことが必要ではないかと考えます。

(A) 動機付けの考え方

動機付けには、情報システム調達に関する取組みの効果の明示と、効果が実現した場合の庁内での評価の実施が必要となります。

(a) 効果の明示

情報システム部門が、各関係部門に対して情報システム調達モデル導入の効果を明示することによって、経営層、業務主管部門、財政部門、総務部門（うち人事担当組織）にとっての取組む動機付けとしていきます。

(b) 評価の実施

個別の情報システムの調達において、効果が実際に実現された際には、庁内で適正に評価し、次回以降の情報システムの調達における経営層、業務主管部門、財政部門における『理解/協力度』のさらなる向上を図っていきます。

また、情報システムの調達において中心となるべき情報システム部門に対しても庁内で適正に評価して次回以降の調達における動機付けの源泉としていきます。

(B) 動機の源泉 (想定・例示)

動機付けを行っていく際に各関係部門にとって動機の源泉となるものは、各関係部門共通と、各関係部門固有に分けられると考えられます。

(a) 各関係部門共通のもの

自治体の各関係部門において、庁内の評価はもちろんのこと、住民・企業、他の自治体、メディア等庁外から、高い評価を受けることは大きな動機の源泉となることが想定されます。

そのためには、庁外の関係者が評価を実施できるように、あるべき情報システム調達に向けた自治体での取組みに関する内容、及びその効果について、情報公開による可視化を行っていくことが重要ではないかと考えられます。

(b) 各関係部門固有のもの

庁内の各関係部門 (経営層・業務主管部門・財政部門・総務部門 (うち人事担当組織)) における動機の源泉となりうるものは、効果・評価それぞれ以下が想定されます。

	庁内での役割	各関係部門において感度が高い効果・評価	
		効果(想定・例示)	評価(想定・例示)
経営層	<ul style="list-style-type: none"> 自治体経営の責任者 	<ul style="list-style-type: none"> 経費(絶対的な金額)の削減 費用対効果の向上 住民・企業の満足度向上 経営改革への寄与 	<ul style="list-style-type: none"> 効果の実現に対する住民・企業(議会)からの評価
業務主管部門	<ul style="list-style-type: none"> 所管する事業を実施 事業推進の上で情報システムを利用 予算の所管によっては、情報システムの一部について計画、調達、調達実施、監査・評価・廃棄を実施/管理 	<ul style="list-style-type: none"> 事務負担の減少 調達に関するスキルの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 効果の実現に対する庁内(経営層・議会)からの評価
財政部門	<ul style="list-style-type: none"> 財政計画の策定 予算編成・執行管理の実施 決算の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 経費(絶対的な金額)の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 効果の実現に対する庁内(経営層・議会)からの評価
総務部門 (うち人事担当組織)	<ul style="list-style-type: none"> 職員の任免/分限/異動/評価/採用/表彰、給与、福利厚生等の業務を実施 組織及び職員定数の管理を実施 研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 職員数の抑制 時間外勤務の抑制 適材適所の実現 (研修の)費用対効果の実現 調達に関するスキルの向上・庁内での蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> 効果の実現に対する庁内(経営層・議会)からの評価

図 1-15 各関係部門における動機の源泉

ただし、業務主管部門における事務負担の減少については以下の点に留意する必要があります。

本報告書の成果物に基づいて情報システムの調達を実施すると、業務主管部門においては情報システム調達における各フェーズのうち、計画・調達・調達実施（そのうち特に設計）の際に、業務フローの作成/業務改革（BPR）等についての作業が必要になり、その分これまでより事務負担は増大することになります。

しかしながら、あるべき情報システムの調達を実施すると、一般的には、その後の情報システム稼働後（運用・システム維持のフェーズ）において、業務主管部門は事務負担が減少することが想定されます。以上を情報システム部門が業務主管部門に対して適切に説明することによって、業務主管部門における取組みの動機の源泉とすることが重要となります。

（補足）情報システム部門 自身/部門長が制約となってしまう場合の動機の源泉

「7.1.3. 取組み実施にあたって多くの自治体で見られる制約」において、（補足）として記述した「情報システム部門 自身もしくは部門長が制約となってしまう場合」には、情報システム部門内において、以下のような効果の明示・評価の実施を行い、部門長を含めた部門内の職員を動機付けることが必要になると考えられます。

- ・効果（想定・例示）：
情報システムの利用者（住民・企業、及び庁内職員）の満足度向上への寄与
等
- ・評価（想定・例示）：
全庁的な費用対効果向上による経営層・議会等からの評価の向上
等

7.2. 具体的な取組み実施アプローチ

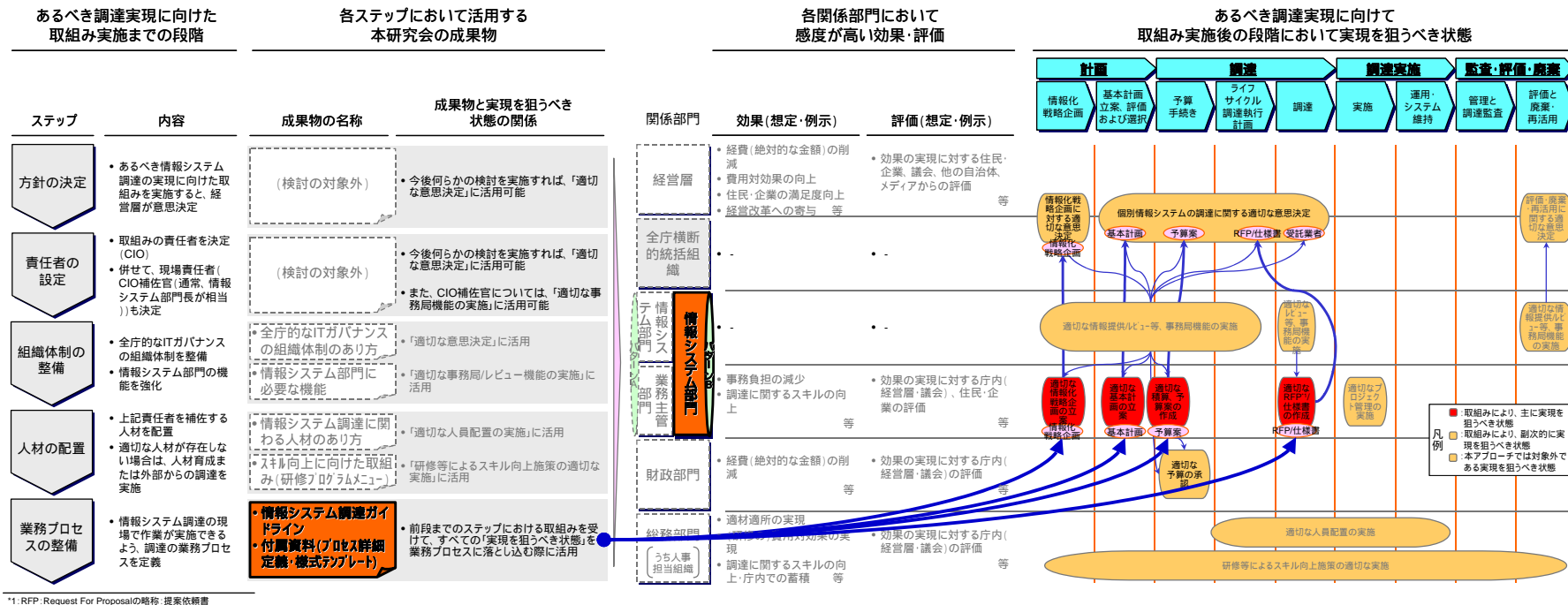
これまでの検討を受けて、本研究会の成果物を活用して具体的な取組み実施アプローチを検討した結果、以下の5つのパターンに分けることができました。

各関係部門における/対する 実施アプローチ	考え方
情報システム部門内における 実施アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 情報システム部門所管の情報システム調達に適用して効果(例:経費削減・調達スキル向上、事務負担の減少、利用者の満足度向上等)を挙げ、他の関係部門説得の材料とする
業務主管部門に対する 実施アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 業務主管部門所管の情報システム調達に適用して、情報システム調達に情報システム部門が関与した方が、効果創出できることを訴えて、取組みを実施する
財政部門に対する 実施アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 本研究会の成果物を活用すると、情報システムに関する経費(絶対的な金額)が削減されることを効果的に訴えて、あるべき情報システム調達に向けた取組みに対する理解/協力を求める
総務部門(うち人事担当組織) に対する実施アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 本研究会の成果物を活用すると、情報システム調達に関する適切な人材配置、スキル向上が図れることを効果的に訴えて、あるべき情報システム調達に向けた取組みに対する理解/協力を求める
経営層に対する 実施アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 本研究会の成果物を活用して、あるべき情報システム調達に向けた取組みの効果を経営層に効果的に訴え、説得し、その実現に必要な仕組み整備を全庁的な取組みとして一括して実施する 経営層に情報システム調達への課題意識はある等、見込みがある場合に実施することが有効と想定される

図 1-16 具体的な取組み実施アプローチのパターン

7.2.1. 情報システム部門内における取組み実施アプローチ

本アプローチでは、情報システム部門所管の情報システム調達に適用して効果（例：経費削減・調達スキル向上、事務負担の減少、利用者の満足度向上等）を挙げ、他の関係部門説得の材料とすることを考えます。



*1: RFP: Request For Proposalの略称。提案依頼書

図 1-17 情報システム部門内における取組み実施アプローチ

情報システム部門内における本アプローチの具体的な内容は以下の通りです。

(1) 活用する成果物

(A) 情報システム調達ガイドライン、及び付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)

(2) 考慮する効果・評価

情報システム部門自ら取組むこととなるため、基本的には考慮する必要なし

(ただし、情報システム部門 自身/部門長が制約となってしまう場合は、7 .

1 . 4 (補足)情報システム部門 自身/部門長が制約となってしまう場合の動機の源泉 参照)

(3) 実現を狙うべき状態

(A) 主に実現を狙う状態

「情報システム調達ガイドライン、及び付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)」を活用し、調達の業務プロセスを適切に定義し、情報システム部門の職員が必要な手続きを実施することによって、以下について実現を狙います。そのため、情報化戦略企画、基本計画、予算案、RFP/仕様書が適切に作成されることとなります。

- ・適切な情報化戦略企画の立案
- ・適切な基本計画の立案
- ・適切な積算、予算案の作成
- ・適切な RFP/仕様書の作成

(B) 副次的に実現を狙う状態

情報化戦略企画、基本計画、予算案、RFP/仕様書が適正に作成されることによって、意思決定にあたっての情報の精度が向上することとなり、結果として副次的に以下についても実現を狙うことが可能となります。

- ・情報化戦略企画に対する適切な意思決定
- ・個別情報システムの調達に関する適切な意思決定

また、同様に予算案が適正に作成されることによって、結果として副次的に以下についても実現を狙うことが可能となります。

- ・適切な予算の承認

(4) 本アプローチ後の展開の考え方

実現を狙う状態が達成された場合、本研究会の成果物によるあるべき情報システム調達に向けた取組みの効果が検証されたこととなるため、その効果を他の関係部門にも訴求することによって、他の関係部門における取組み実施に向けた説得材料とします。

7.2.2. 業務主管部門に対する取組み実施アプローチ

本アプローチでは、業務主管部門所管の情報システム調達に適用して、情報システム調達に情報システム部門が関与した方が、効果創出できることを業務主管部門に対して訴求して、取組みを実施することを考えます。

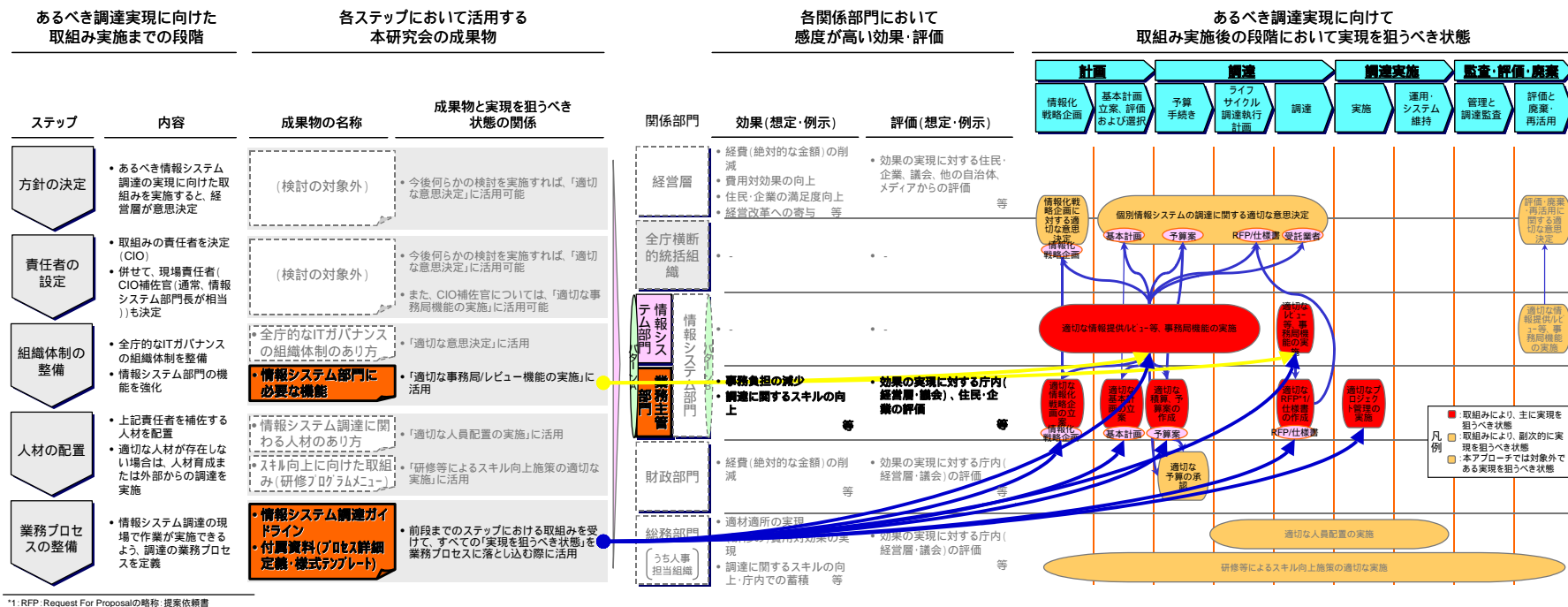


図 1-18 業務主管部門に対する取組み実施アプローチ

業務主管部門に対する本アプローチの具体的な内容は以下の通りです。

- (1) 活用する成果物
 - (A) 情報システム部門に必要な機能(うち適切なレビュー機能の実施)
 - (B) 情報システム調達ガイドライン、及び付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)

- (2) 考慮する効果・評価
 - (A) 効果
 - (a) 事務負担の減少
 - (b) 調達に関するスキルの向上 等
 - (B) 評価
 - (a) 効果の実現に対する庁内(経営層・議会)の評価
 - (b) 住民・企業の評価 等

- (3) 実現を狙うべき状態
 - (A) 主に実現を狙う状態

「情報システム部門に必要な機能(うち適切なレビュー機能の実施)」を活用し、情報システム部門の業務主管部門に対する適切なレビューの仕組みを整備することによって以下について実現を狙います。

- ・適切なレビュー機能の実施

また、「情報システム調達ガイドライン、及び付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)」を活用し、調達の業務プロセスを適切に定義し、情報システム部門、及び業務主管部門の職員が必要な手続きを実施することによって、以下について実現を狙います。

- ・適切な情報化戦略企画の立案
- ・適切な基本計画の立案
- ・適切な積算、予算案の作成
- ・適切な RFP/仕様書の作成

以上2つの流れにより、情報化戦略企画、基本計画、予算案、RFP/仕様書が適切に作成されることとなります。

(B) 副次的に実現を狙う状態

情報化戦略企画、基本計画、予算案、RFP/仕様書が適正に作成されることによって、意思決定にあたっての情報の精度が向上することとなり、結果として副次的に以下についても実現を狙うことが可能となります。

- ・ 情報化戦略企画に対する適切な意思決定
- ・ 個別情報システムの調達に関する適切な意思決定

また、同様に予算案が適正に作成されることによって、結果として副次的に以下についても実現を狙うことが可能となります。

- ・ 適切な予算の承認

(4) 本アプローチ後の展開の考え方

実現を狙う状態が達成された場合、本研究会の成果物によるあるべき情報システム調達に向けた取組みの効果が検証されたこととなるため、その効果を他の関係部門にも訴求することによって、他の関係部門における取組み実施に向けた説得材料とします。

7.2.3. 財政部門に対する取組み実施アプローチ

本アプローチでは、本研究会の成果物を活用すると、情報システムに関する経費（絶対的な金額）が削減されることを財政部門に対して効果的に訴求して、あるべき情報システム調達に向けた取組みに対する理解/協力を求めることを考えます。

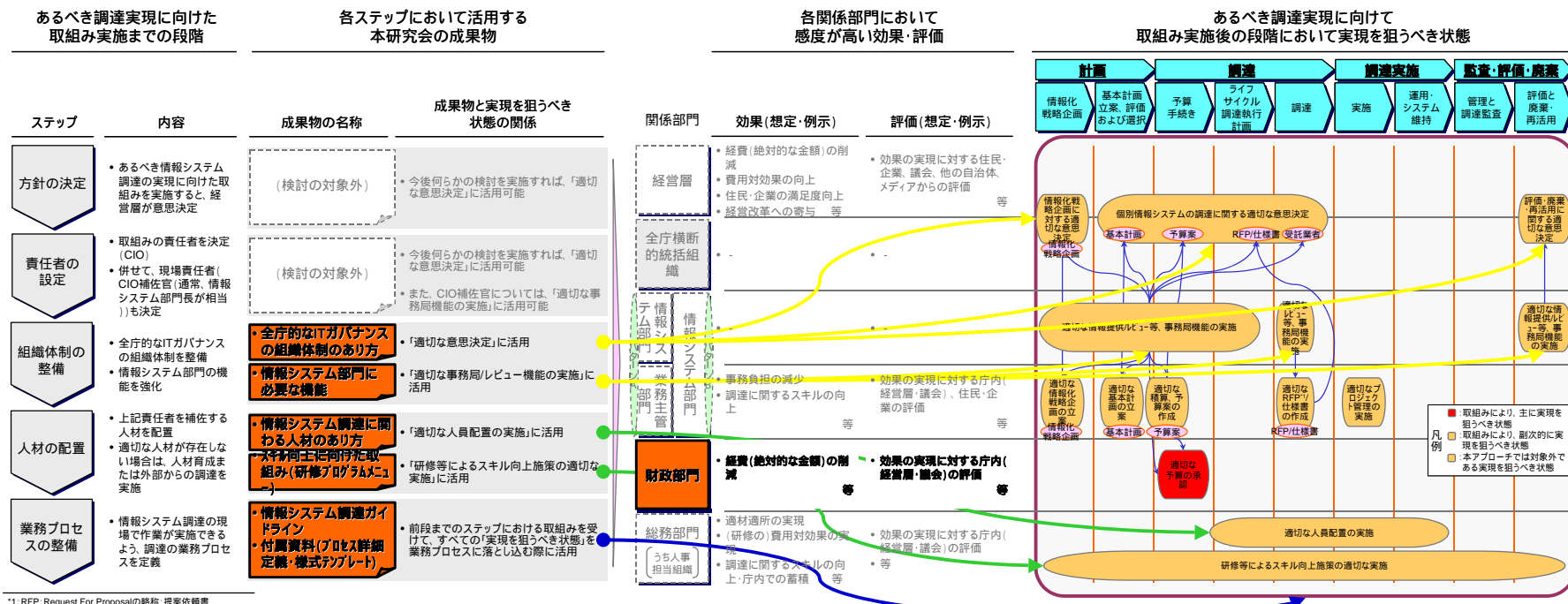


図 1-19 財政部門に対する取組み実施アプローチ

財政部門に対する本アプローチの具体的な内容は以下の通りです。

(1) 活用する成果物

すべての成果物を活用します。

- (A) 全庁的な IT ガバナンスの組織体制のあり方
- (B) 情報システム部門に必要な機能
- (C) 情報システム調達に関わる人材のあり方
- (D) スキル向上に向けた取組み(研修プログラムメニュー)
- (E) 情報システム調達ガイドライン、及び付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)

(2) 考慮する効果・評価

(A) 効果

- (a) 経費(絶対的な金額)の削減 等

(B) 評価

- (a) 効果の実現に対する庁内(経営層・議会)の評価 等

(3) 実現を狙うべき状態

(A) 主に実現を狙う状態

すべての成果物を活用して、全庁的にあるべき情報システム調達の実現に必要な仕組みを整備することによる効果(主に経費(絶対的な金額)の削減)を訴求して、以下についての実現を狙います。

- ・適切な予算の承認

(B) 副次的に実現を狙う状態

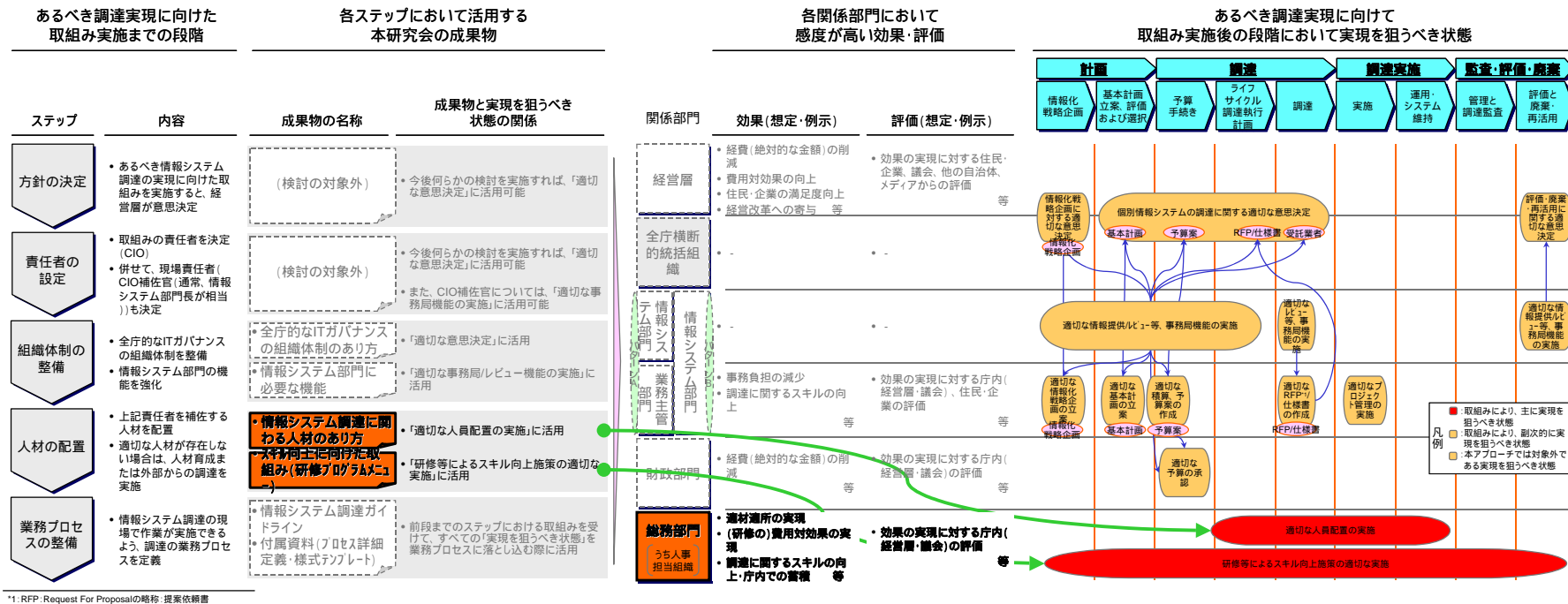
なし

(4) 本アプローチ後の展開の考え方

継続的に働きかけることにより、財政部門のより高い理解/協力度向上を目指します。

7.2.4. 総務部門（うち人事担当組織）に対する実施アプローチ

本アプローチでは、本研究会の成果物を活用すると、情報システム調達に関する適切な人材配置、スキル向上が図れることを総務部門（うち人事担当組織）に対して効果的に訴求して、あるべき情報システム調達に向けた取組みに対する理解/協力を求めることを考えます。



*1: RFP: Request For Proposalの略称 提案依頼書

図 1-20 総務部門（うち人事担当組織）に対する取組み実施アプローチ

総務部門（うち人事担当組織）に対する本アプローチの具体的な内容は以下の通りです。

- （１）活用する成果物
 - （Ａ）情報システム調達に関わる人材のあり方
 - （Ｂ）スキル向上に向けた取組み（研修プログラムメニュー）

- （２）考慮する効果・評価
 - （Ａ）効果
 - （a）適材適所の実現
 - （b）（研修の）費用対効果の実現
 - （c）調達に関するスキルの向上・庁内での蓄積 等
 - （Ｂ）評価
 - （a）効果の実現に対する庁内（経営層・議会）の評価 等

- （３）実現を狙うべき状態
 - （Ａ）主に実現を狙う状態
 - 「（Ａ）情報システム調達に関わる人材のあり方」「（Ｂ）スキル向上に向けた取組み（研修プログラムメニュー）」を活用することによって、以下についての実現を狙います。
 - ・適切な人員配置の実施
 - ・研修等によるスキル向上施策の適切な実施

 - （Ｂ）副次的に実現を狙う状態
 - 適切な人員配置、研修等によるスキル向上が実現することにより、結果として残りのすべてについても実現を狙うことが可能となります。
 - ・上述の２つ以外のすべて

- （４）本アプローチ後の展開の考え方
 - 情報システムに関するフレームワーク・技術等の変化に合わせて、適宜研修内容を見直す必要があります。

7.2.5. 経営層に対する取組み実施アプローチ

本アプローチでは、本研究会の成果物によって、あるべき情報システム調達に向けた取組みの効果を経営層に効果的に訴求することに活用して口説き落とし、あるべき情報システム調達の実現に必要な仕組み整備を全庁的な取組みとして一括して実施することを考えます。大規模な取組み実施となるため、以下の2つに分けて説明します。

(1) 第1段階

「IT ガバナンスの組織体制の整備・情報システム部門に必要な機能(うち適切な情報提供機能の実施)」を活用して、全庁横断的な仕組み整備を実施します。

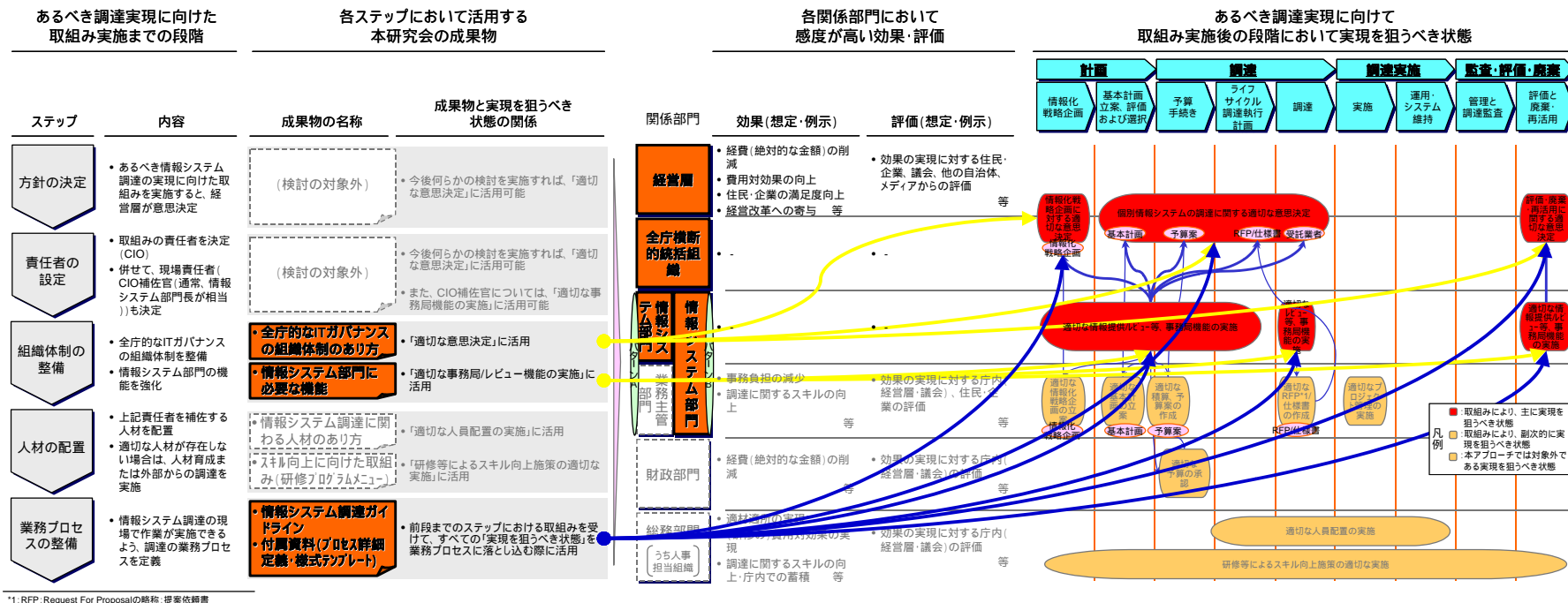
(2) 第2段階

情報システム部門・業務主管部門・財政部門・総務部門(うち人事担当組織)において/対する既述した個別の各アプローチを複合的に実施していきます。

なお、経営層に情報システム調達への課題意識はある等、見込みがある場合に実施することが有効と想定されます。

(1) 第1段階 (全庁横断的な仕組み整備)

本アプローチの第1段階は以下ようになります。



*1: RFP: Request For Proposalの略称。提案依頼書

図 1-21 経営層に対する取組み実施アプローチ (第1段階)

経営層に対する本アプローチの第1段階における具体的な内容は、全庁横断的な仕組み整備についてであり、以下のようになります。

(1) 活用する成果物

- (A) 全庁的なITガバナンスの組織体制のあり方
- (B) 情報システム部門に必要な機能(うち適切な情報提供機能の実施)
- (C) 情報システム調達ガイドライン、及び付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)

(2) 考慮する効果・評価

経営層の以下について考慮します。

(A) 効果

- (a) 経費(絶対的な金額)の削減
- (b) 費用対効果の向上
- (c) 住民・企業の満足度向上
- (d) 経営改革への寄与 等

(B) 評価

- (a) 効果の実現に対する住民・企業、議会、他の自治体、メディアからの評価 等

(3) 実現を狙うべき状態

(A) 主に実現を狙う状態

「全庁的なITガバナンスの組織体制のあり方」を活用し、適切な意思決定の仕組みを整備することによって以下について実現を狙います。

- ・情報化戦略企画に対する適切な意思決定
- ・個別情報システムの調達に関する適切な意思決定
- ・評価・廃棄・再活用に関する適切な意思決定

併せて「情報システム部門に必要な機能(うち適切な情報提供機能の実施)」を活用し、適切な情報提供の仕組みを整備することによって以下について実現を狙い、上述についての意思決定精度の向上を狙います。

- ・適切な情報提供の事務局機能の実施

さらに、情報システム調達ガイドライン、及び付属資料(プロセス詳細定義・様式テンプレート)を活用し、上述の4つについて業務プロセスに落とし込みます。

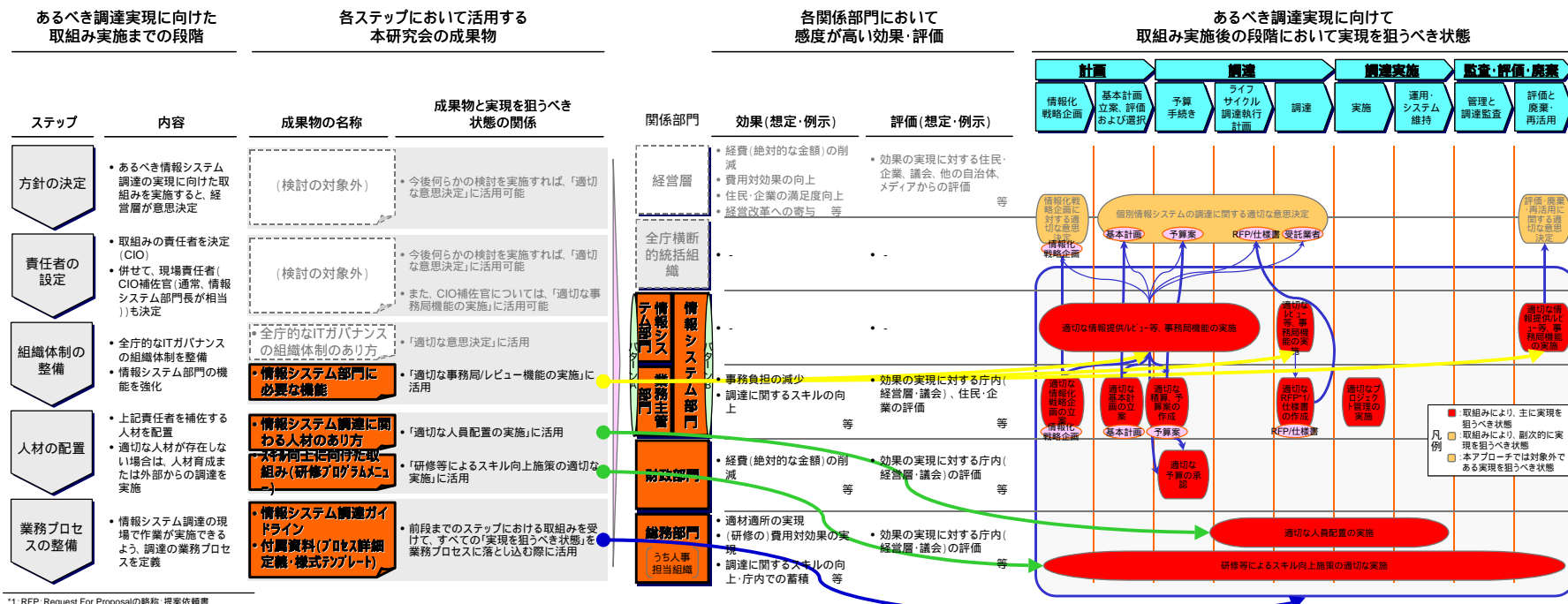
(B) 副次的に実現を狙う状態

特になし。

(4) 本アプローチ(第1段階)後の展開の考え方

適切な意思決定を経営層・情報システム部門以外の関係部門に適正に通知することによって、それら関係部門の理解/協力度向上を狙います。

(2) 第2段階(情報システム部門・業務主管部門・財政部門・総務部門(うち人事担当組織)における各アプローチ)
本アプローチの第2段階は以下のようになります。



*1: RFP: Request For Proposalの略称、提案依頼書

図 1-22 経営層に対する取組み実施アプローチ(第2段階)

経営層に対する本アプローチの第2段階における具体的な内容は、情報システム部門・業務主管部門・財政部門・総務部門（うち人事担当組織）における個別の各アプローチの複合的な実施についてであり、以下ようになります。

（1）活用する成果物

- （A）情報システム部門に必要な機能
- （B）情報システム調達に関わる人材のあり方
- （C）スキル向上に向けた取組み（研修プログラムメニュー）
- （D）情報システム調達ガイドライン、及び付属資料（プロセス詳細定義・様式テンプレート）

（2）考慮する効果・評価

考慮する効果・評価については、各関係部門は以下を参照してください。

<業務主管部門>

（A）効果

7.2.2.業務主管部門に対するアプローチの該当部分

（B）評価

7.2.2.業務主管部門に対するアプローチの該当部分

<財政部門>

（A）効果

7.2.3.財政部門に対するアプローチの該当部分

（B）評価

7.2.3.財政部門に対するアプローチの該当部分

<総務部門（うち人事担当組織）>

（A）効果

7.2.4.総務部門（うち人事担当組織）に対するアプローチの該当部分

（B）評価

7.2.4.総務部門（うち人事担当組織）に対するアプローチの該当部分

(3) 実現を狙うべき状態

(A) 主に実現を狙う状態

主に実現を狙う状態については、各関係部門は以下を参照してください。

- (a) 7.2.1. 情報システム部門におけるアプローチの該当部分
- (b) 7.2.2. 業務主管部門に対するアプローチの該当部分
- (c) 7.2.3. 財政部門に対するアプローチの該当部分
- (d) 7.2.4. 総務部門(うち人事担当組織)に対するアプローチの
該当部分

(B) 副次的に実現を狙う状態

副次的に実現を狙う状態については、各関係部門は以下を参照してください。

- (a) 7.2.1. 情報システム部門におけるアプローチの該当部分
- (b) 7.2.2. 業務主管部門に対するアプローチの該当部分
- (c) 7.2.3. 財政部門に対するアプローチの該当部分
- (d) 7.2.4. 総務部門(うち人事担当組織)に対するアプローチの
該当部分

(4) 本アプローチ後の展開の考え方

本アプローチ(第1段階・第2段階)を通じて、あるべき情報システム調達の実現に必要な仕組みを整備して、いくつかの情報システムに対して適用していく中で、課題が新たに出てくるのが想定されます。そういった課題に対してさらに改善策を検討していくことによって、より一層高いレベルでの情報システム調達を目指すことが可能となります。

(参考) 各関係部門への実施アプローチ終了後のさらなる推進方法(例)

前述してきた各関係部門における/対する実施アプローチを受けて、本研究会では各アプローチを組合せて取組み推進方法として以下が考えられるのではないかという意見がありました。

(1) 考え方

それぞれ前述した取組み実施アプローチにより財政部門・総務部門(うち人事担当組織)に対して、情報システム部門からの働きかけを先行させ、協力関係を構築し、その後3部門が連携した形で、さらなる推進のための仕組みを検討の上、事業主管部門に対し働きかけ、取組み実施を促していきます。

(2) 連携による推進方法

前述した取組み実施アプローチによる、情報システム部門からの事業主管部門に対する働きかけと並行して、財政部門・総務部門(うち人事担当組織)からは、事業主管部門に対して以下のような働きかけを行います。

(A) 財政部門 事業主管部門

業務改革(BPR)及びあるべき情報システムの調達実現等による効果として、事業予算が削減できた場合には、削減額のうち一定部分を別の事業の予算に優先的に充てることを認める仕組みを検討の上、構築して事業主管部門の動機付けとします。

(B) 総務部門(うち人事担当組織) 事業主管部門

情報システム調達の結果として、人員削減効果があった場合、削減数のうち一定部分を別事業に振り向けることを認める、あるいは、削減効果があった場合、当該部内の優秀な職員の他部門への人事異動を一定期間留保することができる等のインセンティブを付与できる仕組みを検討の上、構築して事業主管部門の動機付けとします。

8. 平成 17 年度への提案

本年度の報告書を基に、本年度検討し切れなかった論点について委員による討議を行い、残検討課題を整理しました。その結果を受け、平成 17 年度における検討テーマ(案)を提案として取りまとめました。

8.1. 平成 17 年度の検討テーマ(案): 本年度の検討に関係があるもの

本年度の検討テーマに関係のある論点について、平成 17 年度も引き続き検討を進めていきたいとされた検討テーマ(案)です。

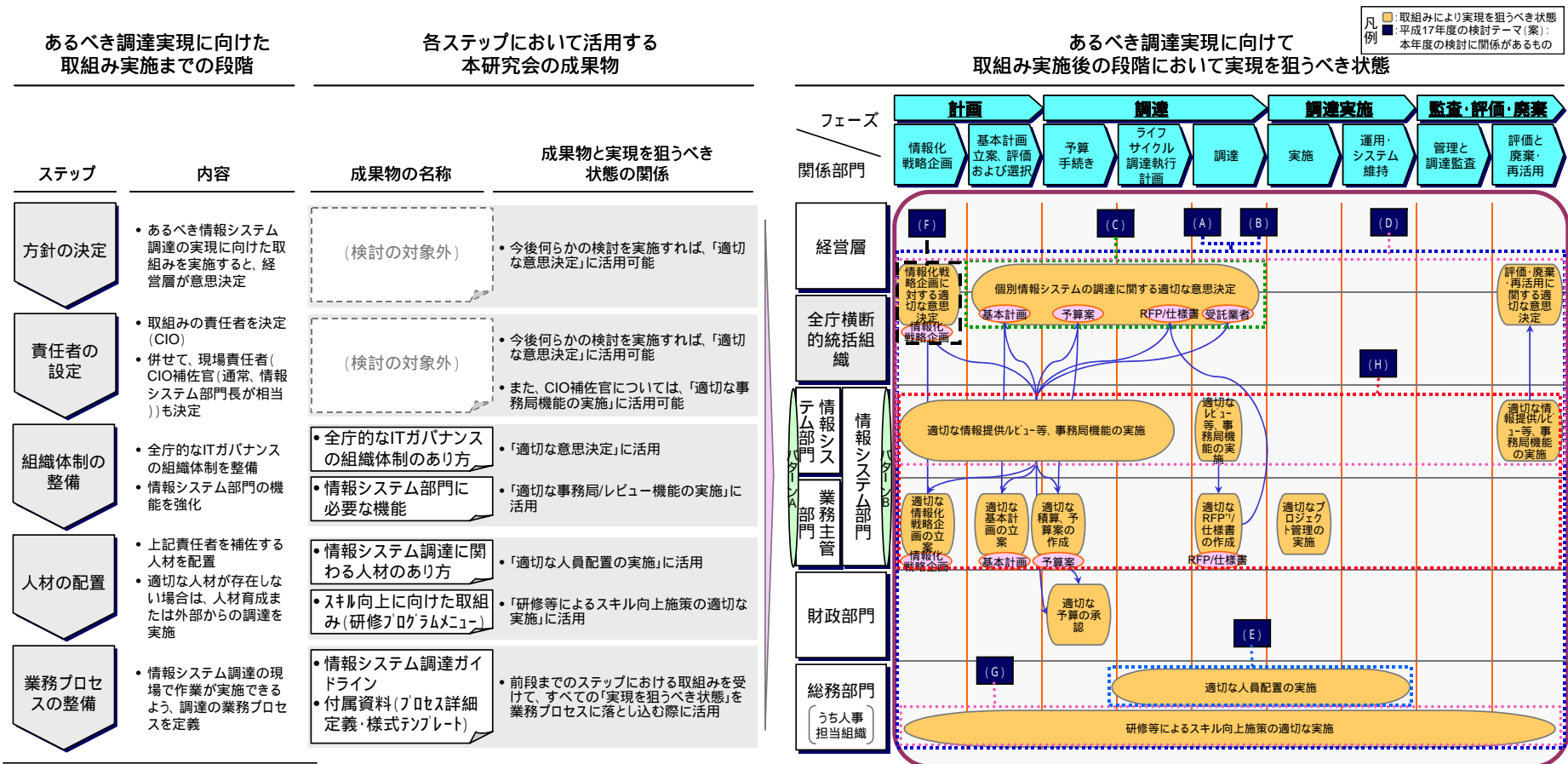
表 8-1 平成 17 年度の検討テーマ(案): 本年度の検討に関係があるもの

対応する報告書	検討テーマ(案)	概要
全体概要編	(A) 本報告書の活用促進策	本報告書を自治体に浸透させていくための体制について検討(例えば、経営層の理解/協力が必要という観点から知事会・市町村長会等での本報告書の説明を実施する等)
	(B) 本報告書の活用対象自治体における取組みレベル/組織規模	自治体の情報システム調達に関する取組みレベルを先進的レベル 興味はあるが何をしても良いかわからないレベル 課題意識なしレベル等のように整理し、そのレベルに応じ活用方法を検討
	(C) 縦割り体制の打破の考え方	組織・業務の縦割りを超える全庁横断的な情報システム(例:文書管理システム等)の発注における、本報告書の活用方法を検討
IT ガバナンスの組織体制編	(D) IT ガバナンスの仕組みのマネジメントサイクル化に向けた留意点 ^{*3}	本報告書で整理された IT ガバナンスのあり方を踏まえて、IT ガバナンスを機能するためのマネジメントサイクルとはどのようなプロセス・役割分担になるかを検討
人材育成編	(E) 人材マネジメント	本報告書で整理された人材育成のあり方を踏まえて、キャリアパスや処遇、FA 制度等人材マネジメントに必要な人事制度を検討
	(F) 民間出身 CIO/CIO 補佐官の活用方法	民間出身 CIO/CIO 補佐官の導入による、情報システム調達の適正化を含む情報化戦略、及びその実現に向けた施策への貢献の仕方について検討
	(G) 自治大学校の CIO/CIO 補佐官育成の研修との連携	総務省自治行政局では、自治大学校で EA の説明を含む CIO/CIO 補佐官補佐官育成に関する研修を実施予定であるため、当該研修と本報告書の活用について連携を検討
調達プロセス編	(H) 「開発」及び「保守・改善、運用」の調達における相違	情報システムの調達を「開発」及び「保守・改善、運用」の調達に分けて、調達プロセスを検討

^{*3} 滋賀県では IT ガバナンスを実現すべく、副知事を CIO とし、民間出身者を補佐官とする体制を構築し、業務改革にもつなげていくことを計画しています。このような体制や効果検証についても検討してはどうかという意見を頂きました。

(参考)「実現を狙うべき状態」における「平成17年度の検討テーマ(案):本年度の検討に関係があるもの」の位置付け

前述の「平成17年度の検討テーマ(案):本年度の検討に関係があるもの」の「実現を狙うべき状態」における位置付けは以下の通りです。



*1: RFP: Request For Proposalの略称: 提案依頼書

図 8-1 「実現を狙うべき状態」における「平成17年度の検討テーマ(案):本年度の検討に関係があるもの」の位置付け

8.2. 平成 17 年度の検討テーマ（案）：本年度の検討に関係がないもの

本年度の検討テーマに関係のない論点について、平成 17 年度は検討を進めていきたいとされた検討テーマ（案）です。

表 8-2 平成 17 年度の検討テーマ（案）：本年度の検討に関係がないもの

検討テーマ（案）		概要
(1)	現状把握のツール（EA 等）	業務改革（BPR）を実施するための現状把握を行うツール（EA 等）を検討
(2)	目標設定の考え方	業務改革（BPR）の実現のために、トップダウンの目標設定（コスト等）の仕方としてベストプラクティスやベンチマーキングの考え方を検討（ただし、検討にあたっては、サブシステムレベルで機能を踏まえて比較検討し、前提条件を揃えていく必要あり）
(3)	人員削減効果を創出させる考え方	業務改革（BPR）による人員削減等の効果はどのように創出されるかについて検討
(4)	成熟度モデルの考え方	本報告書の検討結果を成熟度モデルの考え方を加えて検討
(5)	セキュリティ・プライバシー保護への対応	本報告書の検討結果に加えて、セキュリティやプライバシー保護の観点から検討

(委員長/委員)

委員長	大山 永昭	東京工業大学	フロンティア創造共同研究センター 教授
委員	舘本 真一	岩手県	地域振興部IT推進課 主事
委員	藤井 良一	神奈川県	企画部 参事(IT担当)
委員	竹内 与志浩	石川県	企画開発部 情報政策課 担当課長
委員	知地 孚昌	岐阜県	知事公室 参事 情報化推進担当
委員	松田 成就	滋賀県	県民文化生活部 管理監(IT化県庁推進担当)
委員	喜多見 富太郎	大阪府	企画調整部 企画室 参事
委員	新免 國夫	岡山県	企画振興部 IT戦略推進監
委員	高橋 徹	徳島県	県民環境部 情報政策課 課長
委員	石川 雄章 田中 拓美	高知県	理事 (情報化戦略推進担当)(第2回まで) 理事 (情報化戦略推進担当)(第3回から)
委員	溝江 言彦	福岡県	企画振興部 高度情報政策課 情報企画監
委員	大坪 秀一	八戸市	企画部 政策推進室 室長
委員	井堀 幹夫	市川市	情報システム部 部長
委員	宇山 正幸	三鷹市	企画部 情報推進室 室長
委員	大野 潤一	武蔵野市	情報管理課長
委員	廣川 聡美	横須賀市	企画調整部 情報政策担当部長
委員	芝 勝徳	神戸市	企画調整局 情報企画部 主幹
委員	太田 昇	北九州市	総務市民局 情報政策室 主幹
委員	上原 豊彦	浦添市	企画部 情報政策課 課長

(オブザーバ)

村上 敬亮	経済産業省	商務情報政策局 情報政策課 課長補佐
三島 由佳	経済産業省	商務情報政策局 情報政策課 課長補佐
関 清一	経済産業省	商務情報政策局 情報政策課 課長補佐
山田 正和	経済産業省	商務情報政策局 情報政策課 地域情報化一係
野村 邦彦	経済産業省	CIO補佐官
木ノ下 勝郎	高知県	情報化戦略推進アドバイザー
市川 克樹	高知県	情報化戦略推進アドバイザー
西野 弘	(株)プロシード	代表取締役
荻原 聡	(株)プロシード	プロジェクトコーディネータ

(事務局)

国分 明男	(財)ニューメディア開発協会	常務理事
徳武 身信	(財)ニューメディア開発協会	IT装備都市研究事業推進室 部長
山本 勝巳	(財)ニューメディア開発協会	e-ガバメント推進グループ グループ長
松原 伸幸	(財)ニューメディア開発協会	e-ガバメント推進グループ 次長
島田 敦子	(財)ニューメディア開発協会	IT装備都市研究事業推進室
中村 文雄	高知県	企画振興部 参事
小倉 正一郎	高知県	企画振興部 情報企画課 課長
福留 孝彦	高知県	企画振興部 情報企画課 課長補佐
今西 貴之	高知県	企画振興部 情報企画課 チーフ(企画調達担当)
沢近 昌彦	高知県	企画振興部 情報企画課 チーフ(電子県庁担当)
青木 厚博	高知県	企画振興部 情報企画課 主任

(事務局支援)

渡辺 徹	KPMG ビジネスアシュアランス(株)	パブリックセクター事業部 シニアマネージャー
名波 俊兵	KPMG ビジネスアシュアランス(株)	パブリックセクター事業部 コンサルタント
四田 耕三	KPMG ビジネスアシュアランス(株)	パブリックセクター事業部 コンサルタント
前田 尚次	(株)高知ソフトウェアセンター	新事業開発部長
福田 佐代	(株)高知ソフトウェアセンター	新事業開発部
牧野 光昭	(社)日本能率協会	自治体経営革新センター テクニカル・ディレクター