

第3回情報システム調達モデル研究会議事概要

1 日時・場所

日時：平成16年11月7日(水)15:30-18:00

場所：八戸市 八戸インテリジェントプラザ アイビーホール

2 参加者(敬称略、順不同)

<委員長>

東京工業大学・ITイノベーション創造共同研究センター教授 大山 永昭

<委員>

岩手県	地域振興部 IT 推進課	舘本 真一
神奈川県	企画部 主幹 (企画部 参事(IT担当))	皆川 康文 藤井 良一(代理)
石川県	企画開発部情報政策課 担当課長	竹内 与志浩
滋賀県	県民文化生活部 管理監(IT化県庁推進担当)	松田 成就
徳島県	県民環境部情報政策課 課長	高橋 徹
高知県	理事(情報化戦略推進担当)	田中 拓美
八戸市	企画部政策推進室 室長	大坪 秀一
武蔵野市	情報管理課長	大野 潤一
横須賀市	企画調整部 総括主幹 (企画調整部 情報政策担当部長)	渡辺 大雄 廣川 聡美(代理)
神戸市	企画調整局情報企画部 主幹	芝 勝徳

<オブザーバ>

八戸市	総務部 情報政策課 主幹(IT推進グループリーダー)	池田 和彦
八戸市	企画部 政策推進室 主事	佐々木 孝
経済産業省	商務情報政策局情報課長補佐	三島 由佳
経済産業省	商務情報政策局情報政策課地域情報化一係長	山田 正和
経済産業省	東北経済産業局 地域経済部 情報・製造産業課 バイオ産業振興室 課長補佐	鈴木 茂雄
高知県	情報化戦略推進アドバイザー (株)高知ソフトウェアセンター 新規事業開発部長	木ノ下 勝郎 前田 尚次
	(株)プロシード ITAMグループプロジェクトマネージャー	荻原 聡
	(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	牧野 光昭

他2名

<事務局>

高知県	企画振興部情報企画課 課長補佐	福留 孝彦
(財)ニューメディア開発協会	常務理事	国分 明男
(財)ニューメディア開発協会	企画グループ長	徳武 身信
(財)ニューメディア開発協会	e-Government推進グループ次長	松原 伸幸
(財)ニューメディア開発協会	IT 装備都市研究事業推進室	島田 敦子

<事務局支援>

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	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

3 配布資料

< 全体会議事務局提示 >

1. 第3回全体会議座席表
2. 第3回全体会議アジェンダ
3. 第3回全体会議討議用資料

< 調達プロセス部会事務局提示 >

4. 調達プロセス部会 進捗状況

< 人材育成部会事務局提示 >

5. 人材育成部会 進捗状況

< 全体会議事務局/ 人材育成部会提示 >

6. 自治体実態把握調査の実施方法

< 神戸市提示 >

7. コストのベンチマーキングに関する取組み

< 全体会議事務局提示 >

8. 情報システム調達モデル研究会の委員等名簿

< 八戸市提示 >

9. 八戸市の紹介資料一式

4 議事概要

(1) 委員長挨拶

大山委員長より第3回全体会議の開会にあたっての挨拶が行われた。

(2) 「八戸市における情報システムに関する取組み紹介」について

資料9を基に八戸市における情報システムに関する取組み等について八戸市（大坪）から紹介があった。

(3) 「本研究会における検討の進め方の再々整理」について

資料3（1.本研究会における検討の進め方の再々整理）を基に本研究会における検討の進め方の再々整理について全体会議事務局（KPMG 名波）から説明した。

- 今後の検討の進め方としては、全体会議事務局、及び調達プロセス部会/人材育成部会の両事務局との調整実施の上で、第4回全体会議にて報告書（案）を提示し、第5回全体会議に委員の最終的な承認を頂くことを想定している。

(4) 「全体会議からの第2回進捗報告」について

資料3（2.適切な調達に必要な機能、組織体制の整備の検討以降）を基に、全体会議（KPMG 名波）から第2回進捗報告を行った。

< IT ガバナンスの組織体制整備の方向性・目指すべき体制イメージ（案） >

- A県では、原課が情報システムを予算化するタイミングと調達するタイミングでそれぞれ委員会組織によるチェックを行っているが、組織として独立しており連携が取れておらず、加えて以降のフェーズにおけるフォローアップが充分ではない。今後は調達のプロセス全体を見据え、委員会組織による意思決定、定型様式の原因記入による情報把握を深化させてPDCAサイクルとなるよう改善していきたいと考えている。
- 委員会組織は、実際は事後承認的な機能しか果たせず形骸化していた。そこで本年6月からの協議案件については、原課と情報システム部門との協議を密にし、

委員会での議論も活性化した。それ以降7~8件の付議案件があり、トータルで15%程度のコスト削減効果があった。(発言者注:ここでの付議は発注前段階のもので、調達結果のコストセービングは含んでいない)

調達プロセスの明確化、及び原課の作業負荷軽減の仕組み(原課記入のチェックシート(システム開発計画書))による、もぐらたたきの個別情報システムに対するチェックだけでもこれだけ効果があったということになる。

それ以上の効果を出すため今後はシステムティックに全庁的視点からチェックできるプロセスを構築し、委員会組織が十分に機能する仕組みを構築する必要があると考えている。

- A県として採用したいのは、情報セキュリティの観点、予算獲得の観点からも鑑みて最終的には集権型の組織体制である。しかしながら、経営層との連携に左右されてしまうため現実解としては連邦型なのではないかと考える。具体的には、原課に情報システム部門出身者を配置して、情報システム部門が原課との連携を強化してサポートする体制はどうかと考えている。
本研究会で検討を進める上では、分権化すべきものと集権化すべきものをきちんと切分けていく必要がある。
- 経営層のITスキルが高いと連邦型が可能になるのではないかと。原課に情報システム部門のOBを配置しても、全庁的な視点から情報システムを考えることができるか等課題もある。
- 組織体制について、集権型/連邦型/分権型のメリット/デメリットを提示して欲しい。
- 連邦型をベストではなくベタープラクティスとして提示したのは、演繹的帰結というより委員である各自治体の現在の先進事例より帰納的に導出した傾向が強いためである。第4回全体会議までに実施する自治体実態把握調査の結果により、裏付けを補強できれば良いと考えている。なお、情報セキュリティ等を考慮して検討すると目指すべきITガバナンスの組織体制は集権型とするのも1つの考え方もかもしれない。
- これまでの情報システムの処理形態の変遷やその他の歴史的経緯を踏まえると、組織体制はその性質上どれが一番良いというものではない。しかしながら、現状の各自治体が抱える問題を鑑みると、現段階では分権型から連邦型、そして集権型へと進んでいく流れの中にある。ただし、前提となる現状における問題点をきちんと整理して記載し、研究会メンバー以外の各自治体が自分の置かれている段階を把握できるようにしておかないと、必要もないのに誤った方向へと導いてしまう危険性がある。
- 現状では電子自治体がきちんと機能することを実現させるためには、CIOや情報システム部門(CIO補佐官相当の情報システム部門長含む)が全体最適の意思決定及びその支援を担う必要がある。したがって、原課が十分なスキルを持ってない状況を鑑みれば、集権型を取る必要があるのではないかと。とは言え、これまで分権型を取ってきた経緯を踏まえると移行措置として当面は連邦型であろう。十分なITスキルを持った人材を多く育成できれば、各原課に配置できるため分権型が可能になる。将来的には、集権型の組織体制を取りつつ原課の人材育成を図り、最終的に分権型に移行していくシナリオになるのではないかと。
- アメリカ合衆国の事例を見ても、調達庁による権限集中を経て現在では各府省に分権している。これは恐らく各府省に人材が育った結果ではないかと考えている。日本の自治体においても最終的にはこのような状態を目指すべきで、それに向けての人材育成は早急を実施すべきだが、現在の日本の状況を踏まえると、当面まずは情報システム部門に権限を集権化すべき段階ではないかと考える。
- 現状の自治体において情報セキュリティが部門名になっているところはない。単なるアイデアだが、情報セキュリティに関する部門を設置する、もしくは情報システム部門の名称を変更する等の対応を実施すれば、情報システムに関する権限を情報システム部門に集権化することが可能になるのではないかと。

< 組織体制における分権/集権、技術上の分散処理/集中処理の関係 >

- B 県では、情報システムの処理形態が分散型になっており運用管理の組織体制が分権型で、IT ガバナンスの組織体制も分権型となっている。昨年度全庁的に情報システムの調査を行った結果、多くの課題が上がった。原課が少ない人材配置で運用管理を遂行するのが困難になってきている。各課に情報システム担当はいるが、人事異動が 3~4 年であるため、十分な人材育成や引継ぎができない状況も出てきている。極端な例では、情報システムへの入力ミスにより手当の誤支給が新聞に出たこともある。

情報システムの現状（金額・技術ともに）の把握・管理が十分でなく、結果的にベンダーへ丸投げの状態となっている。また、情報システムの IT ガバナンス、及び運用管理体制が分散化していることから情報セキュリティも十分に機能していない。したがって、B 県では現段階ではアウトソーシングも含めて情報システムの標準化・組織体制の集約化を検討していきたいと考えている。

- 情報システムが集中処理型のホストから分散処理型になり運用管理の組織体制もそれに伴い分権型になっている。各原課の情報システム担当がきちんと機能すれば良いが、人事異動の関係等で難しい。
- C 県はすでに汎用機から C/S に移行しているが、やはり情報システム全体の姿が見えなくなってきている。システムの技術標準を定めることや共通系システムのプラットフォーム構築など集中管理が必要なのではないかと感じている。そういった集中管理や一元化の必要性も今後の検討課題として認識する必要があるのではないかと考える。
- 原課はサーバの運用管理の困難さが十分理解されていない中で、分散処理を希望している傾向がある。情報システム構築に関して、技術上の分散処理/集中処理の関係の違いを原課に理解させることが課題である。
- 歴史的に見て、（技術的な分散/集中の処理形態に対応した）情報システムを運用管理するための組織体制と情報システムの技術的な処理形態は同じように分権/集権、分散/集中の間を振れてきたと言える。経済産業省の現在の取組みを例に挙げると、海外の事例を参考に情報セキュリティの観点から当面 IT ガバナンスの組織体制も含めて、集権/集中化の方向で検討を進めていると言える。
IT ガバナンスの組織体制を検討する際にも運用管理するための体制と同様に処理形態等技術的な動向も考慮する必要があるのではないか。
- 確かに技術上の処理形態は、IT ガバナンスの組織体制を検討する上で考慮すべき項目ではあるがすべて一致する訳ではない。そのため、本研究会で議論を進める上では意思決定をするための組織体制と情報システムを運用管理するための組織体制は分けて考える必要がある。

< CIO、CIO 補佐官、及び情報システム部門の支援 >

- 分権型以外の組織体制を採用する場合、CIO がどのように関係部門に横串の統制を効かせるのかが重要となる。そのため、CIO の機能について検討を進めたいと考える。A 県では知事が CIO を兼務しており機能的であるとは言いがたいため、今後あり方を検討する必要があると考えている。
- CIO が十分に機能しない場合、組織上連邦制となっても統制力がないため分権型へと流れてしまうことがある。したがって CIO の持つべき機能を明確化することが重要であると考え。機能が明確になれば、CIO を職員の昇格とするのか民間から採用とするのかという判断基準ができるのではないか。
- 原課の枠予算による情報システムの調達に対して、全庁全体最適の観点から費用対効果検証による牽制力の確保は必要であると認識している。しかしながら、現状では情報システム部門は原課に対して説明を行っているにも関わらず、原課は情報システム部門の意見よりベンダーの意見に傾きがちである。そういった現状

を打破して全庁全体最適化を図る上で情報システム部門の権限や存在感を示したい。そのためにはまず CIO が十分に機能する仕組みが必要であると考え。

- CIO がきちんと機能するためには、情報システム部門（CIO 補佐官相当の情報システム部門長含む）が、情報提供等の意思決定支援を実施することが不可欠ではないかと考える。
- CIO の機能定義についての検討は行っているのか。中央省庁における定義は参考になるのではないかと。
- CIO、その他関係部門に関する機能の定義については調達プロセス部会での検討事項であり、第 4 回調達プロセス部会で事務局が案を提示する予定である。中央省庁の CIO の定義について経済産業省に資料提示を求めて参考としたい。

< 原課の担当領域 >

- A 県が EA の取組みを推進していく中で、原課には所管の業務に関する業務フローを整理してもらっている。これは原課が最も業務を知悉しているという考え方に基づく。今後関係部門の役割を定義していく際には、原課の役割をどこまでと定義していくのかという点について検討する必要があるのではないかと。

< リソース配分 >

- IT ガバナンス実現のためには、組織体制やプロセス整備だけでなく適正なリソースを適正に配置していく必要があるという議論を行政経営改革室等と行いたい。

< プロジェクト管理における組織体制 >

- 情報システムの調達を実施する上での個々のプロジェクト管理のための組織体制も織り込んで検討する必要があるのではないかと。
- P.12 にて提示した IT ガバナンスを実現する組織体制は、計画・調達フェーズにおける意思決定を行うための定常的な組織をどのようにすればいいのかという案を提示している。一方 個々のプロジェクト管理のための組織体制は非定常的であるため、分けて議論することを想定している。

< 追加情報提供のお願い >

- 適切な調達に必要な機能、組織体制の整備の検討は、委員の自治体の一部（4 県 3 市の事例から導出した。検討の大枠はそれほどずれないと認識しているが、補強する事例は可能な限り収集したいと考えている。事務局がお話を伺っていない自治体においても参考となる事例は提供をお願いしたい。

(5) 「調達プロセス部会からの第 2 回進捗報告」について

資料 4 を基に第 2 回調達プロセス部会での検討状況、今後の検討の進め方について調達プロセス部会事務局（高知県 福留）から説明した。

なお、説明に先立って高知県田中氏から、石川氏の後任として 10 月 16 日付けで高知県 理事(情報化戦略推進担当)に着任し今後本研究会活動に参加する旨のご挨拶があった。

(6) 「人材育成部会からの第 2 回進捗報告」について

資料 5 を基に第 3 回の人材育成部会での検討状況、今後の検討の進め方について人材育成部会事務局（横須賀市 渡辺）から説明した。

- 原課がプロジェクトマネジメントを実施し、情報システム部門は技術的支援を行うという形が必要と考える。しかし実際はプロジェクトマネジメントのスキルがないため、研修項目として必要である。

- ITリーダー研修として、これまで原課の情報システム担当に対して3日/月の研修を半年間実施してきたが、通常業務に差し支えるという理由から、現在減少した研修を行っている。人材育成は、市の情報資産の確保ということから、メルマガ発行等を活用するなど全庁的に理解が得られるようにする必要がある。
- P.7にあるスキルレベルでは各自治体の情報システム部門が習得すべきレベルはレベル4~5としている。しかし現状、CIOや情報システム部門のスキルレベルがその状態に達しているとは考えにくい。そのため、原課にスキルがないという現状を踏まえると、それよりはスキルを持っている情報システム部門に権限を集中させる組織体制で対応し、そういった体制を取りながら、原課における人材育成を図っていくのが現実的ではないか。

(7) 「自治体実態把握調査の実施方法」について

資料6を基に自治体実態把握調査(アンケート)の実施方法について人材育成部会事務局(日本能率協会 牧野)から説明した。

- 今後のスケジュールを鑑みて、設問項目に対するご指摘は11月中までに頂きたい。
- 回収率向上のため、本調査が本研究会の総意に基づいていることを明示したい。そのために本研究会の委員名簿を調査票に添付することをご了解頂きたい。

(8) 「委員の所属自治体等における取組み内容の紹介」について

資料7を基にコストのベンチマーキングに関する取組みについて神戸市(芝氏)から説明した。

(9) 「その他連絡事項」について

第4回全体会議を2月上旬に滋賀県にて、第5回全体会議を3月上旬に高知県にて開催を予定している。詳細については追ってご連絡する。

以 上