

## 第4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17年2月21日（月）13:00 - 16:10

場所：霞ヶ関ビル33階 東海大学校友会館（朝日の間 / 東海の間）

### 2 参加者（敬称略、順不同）

#### < 委員長 >

東京工業大学・IT創造共同研究センター教授 大山 永昭

#### < 委員 >

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
岐阜県	知事公室参事 情報化推進担当	知地 孚昌
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
岡山県	企画振興部 IT戦略推進監	新免 國夫
徳島県	県民環境部情報政策課 課長補佐 (県民環境部情報政策課 課長)	石井 一 高橋 徹(代理)
高知県	理事 (情報化戦略推進担当)	田中 拓美
福岡県	企画振興部高度情報政策課 情報企画監	溝江 言彦
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
	(企画部政策推進室 室長)	大坪 秀一(代理)
市川市	情報システム部 部長	井堀 幹夫
三鷹市	企画部情報推進室 室長	宇山 正幸
武蔵野市	情報管理課長	大野 潤一
横須賀市	企画調整部 情報政策担当部長	廣川 聡美
神戸市	企画調整局情報企画部 主幹	芝 勝徳
北九州市	総務市民局情報政策室 主査 (総務市民局情報政策室 主幹)	松元 宏太郎 太田 昇(代理)
浦添市	企画部 IT推進室	上原 豊彦

#### < オブザーバ >

経済産業省	商務情報政策局情報政策課 課長補佐	村上 敬亮
経済産業省	商務情報政策局情報政策課 行政情報化係長	狩野 英司
	(商務情報政策局情報政策課 課長補佐)	瓜生 和久(代理)
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 地域情報化一係長	山田 正和
経済産業省	CIO 補佐官	野村 邦彦
高知県	情報化戦略推進アドバイザー	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
	(株)高知ソフトウェアセンター 新規事業開発部長	前田 尚次
	(社)日本能率協会 自治体経営革新センターテクニカル	牧野 光昭
	(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
		他4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-ガバナメント推進グループ 部長	山本	勝己
(財)ニューメディア開発協会		e-ガバナメント推進グループ 次長	松原	伸幸

<事務局支援>

KPMGビジネスソリューションズ(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ビジネスソリューションズ(株)	パブリックセクター事業部コンサルタント	大塚	淳

### 3 配布資料

<全体会議事務局提示>

1. 第4回全体会議座席表
2. 第4回全体会議アジェンダ
3. 報告書(全体概要編)
4. 報告書(ITガバナンスの組織体制編)

<調達プロセス部会事務局提示>

5. 報告書(調達プロセス編)

<人材育成部会事務局提示>

6. 報告書(人材育成編)

<経済産業省提示>

7. 経済産業省 モデル予算説明資料

<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

### 4 議事概要

(1) 委員長挨拶

大山委員長より第4回全体会議の開会にあたっての挨拶が行われた。

(2) 「報告書全体」について

報告書ドラフト全体について委員等のご意見を伺った。最後に報告書ドラフト全体の取りまとめ方について委員の方々からご承認を頂いた。

<報告書全体に対する所感>

- 本報告書は、実務に即してよくまとまっていると思う。他方、部分的に庁内説明に活用したところ、関係部門から「まだ難しくて分からない」という意見が出た。本報告書の内容のレベルでも、その内容が各自治体に受け入れられるには、まだまだ時間がかかるのではないかと考えている。したがって、本報告書を自治体に浸透させていくためには、伝道師による説明の体制が必要ではないかと考えている。今後は当該体制の検討を期待したい。例えば、経営層の理解/協力が必要という観点から知事会・市町村会等での本報告書の説明を実施する等。
- やっと、実務に即して他の部門にまとめて説明できる資料ができたと思う。本報告書で取りまとめられた取組みを自治体に導入すると、個別の情報システムの調達に係る庁内の工数は増加することが予想される。その工数を上回る効果(コスト削減・全庁最適化実現等)を創出するためには、調達プロセス上流の計画フェーズでの財務部門や総務部門等を含めた横串の議論ができる組織の設置が必要となる。増加する工数に見合う効果が本当に創出されるのかについて自信が持てないでいる。

- 本報告書は情報システム部門が取組みを推進する上で活用できるものになったと思う。しかしながら、庁内で部門を超えて説得し合意を形成していくのは困難である。EAによる最適化というのはあるべき調達実現に向けた仕組みの更に上位にあると捉えている。A県等と比較してB県の取組みはまだ未だであり、本報告書やEAを用いて、徐々に上を目指して取組もうと考えている。
- 本研究会での検討を踏まえてC県の取組みを見ると、すでに仕組みはそれなりに整備されているものと認識している。しかしながら、その仕組みをきちんとマネジメントサイクルとして回していくことに課題があると考えている。
- 本報告書の内容に成熟度モデルの考え方を今後追加してはどうか。そうすると各自治体は自らの事情に合わせて、ではどのような取組みを実施したら良いかということが分かるのではないかと考えている。今年度での検討は難しいと考えられるため、来年度の課題になると考えている。
- 勉強はしているものの、未だに自治体におけるCIOの役割がよく分からないのが現実である。また、昨今マスコミで取り上げられるITゼネコン論議と関係も整理する必要がある。
- 本研究会では、自治体の実情を踏まえたかなり本音の議論ができた。しかし、意見の集約はし切れなかったと認識している。
- 情報システムの調達に関する過去のやり方は本当に悪かったのだろうか。そうではないのではないかと考える。民間出身の立場から言うと、ベンダとの癒着はごく一部である、ベンダに騙されているということも少ないのではないかと感じている。ただし、IT導入を業務改革に連動させるという観点から見たら、情報システム調達自体の適正化は必要である。
- 発注単位を考慮した場合、現行の組織縦割りに対応した発注に対しては、本報告書を活用できるのではないかと考えている。現行の調達慣行のままでは、各業務の縦割りを越えた、全庁横断的な情報システム（例：文書管理システム等）の発注の場合、活用は難しいのではないかと考えている。こうした発注は今後増加していくことも予想される。その際、経営層や総務部長等のきちんとした関与が必要であるため、本報告書のような調達改革論議は、彼らにも興味を持ってもらいたいと考えている。
- 今後の検討においては、セキュリティやプライバシー保護の観点を忘れずに盛り込んでいくことが必要ではないかと考える。
- 情報システムに関する自治体のレベルは、以下の3つに分類できると考える。  
先進的レベル 興味はあるが何をして良いか分からないレベル 課題意識なしレベルである。本研究会としては今後、 をターゲットとして本報告書を分かりやすく噛み砕いていく必要があるのではないかと考えている。

#### <業務改革（BPR）>

- 来年度は全庁の全体最適を実現するため、情報システムに関する取組みについては、業務改革（BPR）とセットで取組むこととしている。  
民間出身者としてC県の情報システム部門長として11ヶ月の間、情報システムについて取組みを行ってきたが、最近では情報システムそのものに対するレビューではなく、むしろ業務のあり方を含めたレビューを求められることが多くなった。  
今後、C県では情報システム部門は、調達/業務改革を実施した際に具体的にどういった効果があるかウォッチされる立場となる。これが今後の自身、及び情報システム部門の課題となっていこう。
- 改めて広い視野で情報システムのあるべき姿を考えてみると、調達だけでなく、全庁的な業務改革（BPR）が必要となってくる。その結果として、人員削減等の効果を実現するものでなくてはならない。業務改革（BPR）を実施するためには、ツールが必要であり、現状（As-Is）を把握するためにもEAは必要な取り組みと

考える。また、あるべき（To-Be）を検討する際には、積上げ型ではなく、トップダウンで目標を設定する必要がある。

- 業務改革（BPR）の実現のためには、積上げではなくトップダウンの目標設定（コスト等）が必要である。そのためのツール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が有効であり、関係部門の納得性が高くなるのではないだろうか。EAのリファレンスモデルがベストプラクティスやベンチマーキングに活用できるとありがたいと考える。

ただし、ベストプラクティスやベンチマーキングの検討にあたっては、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がある。

- 民間企業においては、情報システムを活用した業務改革（BPR）を実施することによって、人員削減を実施している。一方、自治体においては大阪府の総務事務センター等のシェアードサービスセンター構築により人員削減を実施しているところもある。しかし、それ以上に踏み込んで、例えば福祉事業において人員削減を業務改革（BPR）により実施するのかということと実施しないのが現実である。そういった状況の中で、「情報システムによる効果を上げる」というのはナンセンスである。

自治体の経営層は、民間出身者に情報システム調達のコストカッターの役割を求める。しかし本来の役割は、情報システムを用いた業務改革（BPR）の実施や行政サービス向上のハズである。

さらに特に業務改革（BPR）について踏み込んで言うと、自治体は多くの借金を抱え財政が悪化しているため、コスト削減が求められている。こういった状況を踏まえると、業務改革（BPR）による人員削減はまさに今実施すべきことである。

<本報告書等、調達改革に対するベンダの考え方>

- ベンダと話をしていると、本報告書のような発注側の検討が進むことによって、ベンダに求められるものが何か明確化されるため、ありがたいという声がある。
- 自身が検討に参画しているD区の電子自治体ではマルチベンダ下でオープンシステムをどのように実現するのかということを検討している。

<本報告書の取りまとめ方の承認>

- 報告書ドラフトの取りまとめ方について、本研究会として承認という総意で良いか。
- 良い。

### （3）「報告書（全体概要編）」について

資料3を基に報告書（全体概要編）ドラフトについて、全体会議（KPMG 名波）から説明した。

<情報システム部門における制約>

- 取組み実施にあたって多くの自治体で見られる制約として、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加えられるのではないかと。後者は具体的には、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おうということである。自戒の念も込めて敢えて申し上げる。以上を踏まえて、動機付けの働きかけを検討する必要があるのではないかと。

<各成果物の活用方法>

- 本報告書を今後活用していくには、自治体ごとに事情が異なることを考慮して各自治体の課題やリソース等の状況をパターン分けした整理が必要ではないか。成果物としては、どこから手をつけるかというショートストーリーがいくつかあり、自治体の状況に応じて選択・組み合わせると大まかな戦略が策定となるものがあると良い。本年度の検討は困難であると想定するため、来年度へ向けた課題として挙げておくのが良いかもしれない。

(4) 「報告書（IT ガバナンスの組織体制編）」について

資料4を基に報告書（IT ガバナンスの組織体制編）ドラフトについて、全体会議（KPMG 名波）から説明した。

<目指すべき組織体制イメージ・予算に対する所管>

- あるべき組織体制について、連邦型を目指すべきであり、さらに将来的には集権的な組織にすべきという記述がある。踏み込んだ記述であり良いと思う。しかし、連邦・集権型の組織体制とするということは、経営層が情報システムに関する意思決定を実施し、経営層に近いところで情報システム部門が機能することになる。以上を踏まえて、本報告書には、情報システム部門にこそ経営層につながるような優秀な人材を配置すべきとのメッセージを入れて欲しい。そのためにも今後、キャリアパスや処遇、FA 制度等に関する検討が必要ではないかと考えている。
- 本研究会では自治体の本音を基にした議論がされたことと認識している。本報告書で組織体制の類型がパターン分けされているが、それを受けて本研究会では、あるべき論はどのように検討されたのか教えて欲しい。また、情報システムの予算の所管は、集中して情報システム部門が管理するパターンと各業務主管部門が管理するパターンがあると思うが、これについてのあるべき論はどのように検討されたのか。
- 本年度は、IT ガバナンスの組織体制に割ける会議が1度しか設定できなかったため、十分なあるべき論を検討できなかったのが実情である。
- 今後は、自治体の経営において選択と集中はどのようにすべきか、権限の分権をどのように実施していくのかを検討していく必要があると考えている。

<適用対象となる自治体組織の規模感>

- 本報告書のうち IT ガバナンスの組織体制編については、組織の規模によって使い方が異なってくるのではないかと考えている。E 県のような大規模の自治体であれば、本報告書は庁内で他の関係部門への説明資料に活用できるものと考えられる。しかしながら、小規模の自治体では、情報システム部門の数人が庁内の情報システムを一手に担当しているため、例えば部門長一人が分かれば良いレベルであり、わざわざ本報告書を用いて関係部門と議論する必要はない。実際に県下の5万人規模の自治体との話の中で本報告書の話をした際、指摘された話である。

<各自治体における取組み/検討の紹介>

F 市における財政部門・総務部門の役割/権限の見直し

- 財政部門・総務部門の役割/権限の見直しを実施した。具体的には、財政部門：予算の枠配分を行い、枠内で流用の権限を財政部門から各業務主管部門に委譲した。総務部門：人事異動はこれまで総務部門が課まで指定して実施してきたが、総務部門は部レベルでの異動の権限とし、部内での各課配置は各部長の権限とした。以上は情報システムの調達にも影響があるものと考えている。

#### C県におけるCIO機能強化の取組み

- C県では、来年度のCIO機能の強化に向けて検討している。ITガバナンスを実現するためには、現在、知事（CEO）がCIOを兼務している状態では充分ではないという認識に基づいている。

#### <情報システム以外の調達への適用>

- ITガバナンスは情報システムだけに関係するものではないと考えている。F市における予算約2,000億円に占める情報システムの関係予算は20億円であり、1%を占めるに過ぎない。今後は残りの99%の最適化に対しても検討していくべきではないかと考える。具体的には、99%の予算を占める情報システム以外の施策・事業等に対して、どのように情報システムを用いれば、コスト削減等の効果が実現されるのかを検討したい。こういったことを考えるのが本来の意味でのCIOではないか。なお、本報告書で検討したものは情報システム以外の予算にも適用できるだろうと考えている。
- 情報システム以外の予算も調達改革を実施すべきである。特に情報システムより予算が大きいものとして公共工事は問題が多いと認識している。情報システムの方がよっぽどまじめに調達改革に取り組んでいると考える。
- ガバナンスの仕組みは情報システムのみならず他の予算についても検討すべきという論点に同意する。

#### (5)「報告書（調達プロセス編）」について

資料5を基に報告書（調達プロセス編）ドラフトについて、調達プロセス部会事務局（（株）高知ソフトウェアセンター 前田）から説明した。

- 「開発」及び「保守・改善、運用」の調達をきちんと分けて記述する必要があると考える。というのも、調達プロセスの現場を踏まえると運用にはSLAが必要であり、「開発」及び「保守・改善、運用」は調達で異なる点が多いからである。

#### (6)「報告書（人材育成編）」について

資料6を基に報告書（人材育成編）ドラフトについて、人材育成部会事務局（（社）日本能率協会 牧野）から説明した。

#### <総務省自治大学校の研修との連携>

- 総務省自治行政局（以下、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して研修を実施する予定である。その研修と本報告書は連携を取って活用できるのではないかと考えている。そのため今後は総務省との協議が必要ではないか。
- 自治体における情報システムに関して自治行政局で検討している/求めている取組みは、例えば、共同アウトソーシングに対するガイドライン等、本報告書より更に高度なもの。したがって、現場レベルに近い検討結果である本報告書に対して自治行政局はやや不満かもしれない。自治行政局には自身から本報告書の内容は話をさせて頂くつもりである。自治大学校での研修は自治行政局の方で検討されると思うが、内容が上手くリンクできるよう、総務省にもよくお願いをしていきたい。
- 一般的に研修をどういった職員が受講すべきかの定義が重要ではないかと考えている。不適切な職員が受講しても効果が上がらない可能性があるからである。自身は自治大学校における現行の研修で講義を担当することがあるが、受講する職員のレベルはバラバラである。ところで、ニューメディア開発協会では、どういった職員を対象とした研修事業を実施しているのか。
- 情報システムの専門家育成を目的とした研修事業である。

< CIO 補佐官レベルの後任の育成 >

- 経営層より情報システム部門における自身の後継者育成を求められている。しかしながら庁内には中堅の職位の人材レベルに断絶があるのでは実感している。資料 3 P10 の施策にある「民間出身 CIO/CIO 補佐官の導入による民間の考え方・方法論の活用」について、このレベルの記述から具体化していないのが、つまり検討が進んでいないと言う意味で問題なのではないかと感じている。そういった状況の中で、民間出身 CIO/CIO 補佐官の導入による効果が検証された資料があると、庁内での後継者育成の 1 つの手段として検討の叩きになるのではないかと考えているため、該当する検討結果があるとありがたい。

( 7 ) 「モデル予算」について

資料 7 を基にモデル予算について、経済産業省（狩野）から説明した。

- 経済産業省における情報システム調達経験から学んだことをご紹介します。情報システムの計画段階でコンサルティング会社を雇って検討しているが、その際 EVM 等を使って WBS をかなり詳細化してプロジェクト管理を実施している。そうすると発注側にとっても計画段階から情報システムの稼働まで何をすべきか分かり有用である。各自治体においてもベンダに WBS の詳細化を求めることをお奨めしたい。

( 8 ) 「その他連絡事項等」について

< 来年度の取組みの考え方 >

- 徹底的に現場からの視線から取りまとめられた本報告書については、今回ずいぶん勉強させて頂いた。この維持管理やこうした会議体についての支援も引き続き検討している。第 5 回全体会議までに各自治体の維持管理についてのご意向を伺わせて頂く。

< 第 5 回全体会議の開催要領 >

- 第 5 回全体会議を 3 月 16 日（水）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