

**「自治体 CIO 育成教材開発
に係る調査研究の請負」
研修報告書**

平成 20 年 3 月



株式会社デュオシステムズ

目 次

第1章 本研究の概要.....	1
第1節 目的.....	3
第2節 実施概要.....	4
1. 自治体におけるITガバナンスの遂行状況調査.....	4
2. 事前学習.....	4
3. 集合検収.....	4
4. 事後学習.....	4
5. 人的交流支援方策の調査.....	5
第3節 実施体制及び関係者.....	6
1. 実施体制.....	6
2. 協力自治体及び研修受講者.....	6
第4節 全体実施スケジュール.....	7
第2章 自治体におけるITガバナンス遂行状況調査.....	9
第1節 実施方法.....	11
第2節 実施スケジュール.....	13
1. アンケート.....	13
2. ヒアリング.....	13
第3節 遂行状況アンケート.....	14
1. アンケート内容.....	14
2. アンケート結果.....	14
3. アンケート考察.....	14
第4節 遂行状況ヒアリング.....	48
1. ヒアリング内容.....	48
2. ヒアリング結果.....	48
3. ヒアリングの考察.....	49
第3章 研修の概要.....	75
第1節 実施概要.....	77
1. 事前学習.....	77
2. 集合研修.....	78
3. 事後学習.....	80
第2節 実施スケジュール.....	81

第4章 e-ラーニングサイト・メーリングリストについて	83
第1節 運用ルールについて	85
第2節 e-ラーニングサイトについて	85
1. 利用用途	85
2. 概要	85
3. 利用状況	87
4. アンケート結果、考察	89
第3節 メーリングリストについて	91
1. 利用用途	91
2. 概要	91
3. アンケート結果、考察	91
第5章 事前学習	95
第1節 事前学習の目的	97
第2節 実施手順	97
第3節 学習内容	98
第4節 アンケート結果、考察	98
1. 事前アンケートに関して	98
2. 事前学習全体に関して	107
第6章 集合研修	119
第1節 集合研修の目的	121
第2節 カリキュラム	122
第3節 研修実施要領	123
第4節 研修実施成果	123
第5節 アンケート結果、考察	124
第7章 事後学習	147
第1節 事後学習の目的	149
第2節 実施手順	149
第3節 学習内容	150
第4節 アンケート結果、考察	151

第8章 人的交流支援方策の調査	161
第1節 人的交流支援方策概要	163
第2節 研修全般交流について	163
第3節 集合研修の情報交流、意見交換について	163
第9章 本研究の総括	165
第1節 研修全体	167
第2節 事前学習	168
第3節 集合研修	169
第4節 事後学習	170
第10章 今後の改善提案	173
第1節 今年度の研修の反省	175
1. 事前学習	175
2. 集合研修	175
3. 事後学習	176
第2節 次年度の研修について	177
1. 事前学習	177
2. 集合研修	177
3. 修了式	177
4. 事後学習	178
5. 総括(全体)	179

(余白)

第1章 本研究の概要

(余白)

第1節 目的

自治体において、レガシー改革や電子自治体の構築、情報システムの適切な調達、地域情報化等に総合的に対応するためには、自治体CIO(Chief Information Officer: 情報統括役員)が必要であり、その設置が徐々に進んでいるところである。

このような中、「重点計画－2007」(平成19年7月26日 IT 戦略本部)において、「自治体CIO 育成研修カリキュラムを2008年までに開発し、2010年までに中規模以上の自治体に展開する」こととしている。

また、「新電子自治体推進指針」(平成19年3月20日 総務省)において、「CIOを中心とした推進体制の拡充とPDCAサイクルの確立により電子自治体のITガバナンスを強化する」こととしており、自治体全体の視点からITガバナンスを担うCIOを養成するための体系的・標準的な研修プログラムの開発等を行うとともに、同研修プログラムを用いた研修を実施することとしている。

こうした背景を受け、本調査研究では、①自治体における情報化計画の企画立案・維持管理及びITガバナンスを遂行させるための体制整備に関する事例の調査、②①の調査から自治体の情報化担当に必要なスキルを把握し、自治体CIO等育成のための実施要領及びそのための教材の試作、③②で試作した実施要領・教材に基づく研修の試行調査及び受講者アンケートの実施を行うことにより、自治体CIO等育成のために適した実施要領及び教材内容を明らかにするものである。

来年度以降、明らかにされた実施要領及び教材内容に基づき、自治体CIO等の育成を図る。

第2節 実施概要

自治体 CIO 育成教材開発に係る調査研究の請負に関する実施概要について以下に述べる。

1. 自治体におけるITガバナンスの遂行状況調査

現在の自治体において情報化推進に係る計画、企画の立案やその実施を行う推進体制の整備状況等の調査を、平成 19 年 7 月に総務省が公開した「地方公共団体における IT ガバナンスの強化ガイド」に紹介されている「IT ガバナンスの 6 分野」の視点で行った。調査は 10 の自治体に対し対面式ヒアリングを行い、41 の自治体に対しアンケート回収により実施した。

2. 事前学習

事前学習では今年度の育成研修における事前学習教材の作成及び実施により、来年度以降引き続き実施する自治体 CIO 等育成のために適した事前学習の実施要領及び教材内容を明らかにした。

e-ラーニングサイトを利用し掲示板による情報共有を行うとともに、学習テキストを e-ラーニングサイトに公開、課題の回答をメールにて送付する方式で実施した。

3. 集合研修

集合研修では事前学習に引き続き自治体 CIO 等育成のための集合研修の実施要領及びそのための教材を試作し、更に、その実施要領・教材に基づく研修の試行調査及び受講者アンケートを行うことにより、自治体 CIO 等育成のために適した集合研修の実施要領及び教材内容を明らかにした。

平成 19 年 11 月 5 日(月)から 9 日(金)までの 5 日間、東京都立川市にある自治大学校で合宿形式による研修を行い、集合研修期間中に情報交流・情報交換会を開催した。

4. 事後学習

事後学習では事前学習、集合研修で得られた知見を基に自治体 CIO 等育成のための事後学習の実施要領及びそのための教材を試作し、更に、その実施要領・教材に基づく研修の試行調査及び受講者アンケートを行うことにより、自治体 CIO 等育成のために適した事後学習の実施要領及び教材内容を明らかにした。

事後学習も事前学習同様 e-ラーニングサイトを利用しテキストを e-ラーニングサイトに公

開、課題の回答は e-ラーニングサイトの掲示板に直接記述する方式で実施した。

5. 人的交流支援方策の調査

電子メールや e-ラーニングサイトにおける情報交流板の利用と集合研修における情報交流・意見交換会によって人的交流支援を行った。

第3節 実施体制及び関係者

1. 実施体制

本調査研究は以下の体制で実施した。

●研修の主催者(オブザーバー)

- ・総務省情報通信政策局地域通信振興課地方情報化推進室 5名

●研修の運営者(事務局)

- ・(株)デュオシステムズ 6名

●研修の講師

- ・(株)デュオシステムズ 7名

●集合研修の講演者

- ・自治体関係者 2名
- ・民間団体 2名

●集合研修におけるチューター

- ・(株)デュオシステムズ 6名(常時3名以上常駐)

●IT ガバナンス遂行状況調査

- ・総務省情報通信政策局地域通信振興課地方情報化推進室 2名
- ・(株)デュオシステムズ 6名

2. 協力自治体及び研修受講者

本調査研究に協力戴いた自治体及び研修受講者は以下であった。

●IT ガバナンス遂行状況調査

- ・アンケート調査 41自治体
- ・ヒアリング調査 10自治体

●研修受講者

- ・事前学習 31名(31自治体職員)
- ・集合研修 30名(30自治体職員)
- ・事後学習 30名(30自治体職員)

第4節 全体実施スケジュール

本案件における実施スケジュールを以下に示す。

表 1-1 全体実施スケジュール

実施内容	実施期間
事前学習	9 月 18 日～10 月 29 日
集合研修	11 月 5 日～9 日
事後学習	12 月 19 日～2 月 15 日
ITガバナンス遂行状況調査	9 月下旬～12 月中旬

(余白)

第2章

自治体におけるITガバナンス遂行状況調査

(余白)

第1節 実施方法

現在の自治体において情報化推進に係る計画、企画の立案やその実施を行う推進体制の整備状況等を平成19年7月に総務省が公開した「地方公共団体におけるITガバナンスの強化ガイド」に紹介されている「ITガバナンスの6分野」等を参考にして調査を行った。調査は各自治体に出向きヒアリングを行う方法と電子メールによりアンケートを行う方法を用いた。表2-1 ヒアリング及びアンケート実施自治体に示すように10の自治体に対しヒアリングを行い、41の自治体に対しアンケートを行った。

表 2-1 ヒアリング及びアンケート実施自治体

番号	自治体名	ITガバナンス遂行調査	人口	種類	類型	備考
1	秋田県	ア	114万人	県	道府県	
2	茨城県	ア	298万人	県	道府県	
3	群馬県	ア	201万人	県	道府県	
4	埼玉県	ヒ・ア	704万人	県	道府県	
5	長野県	ア	218万人	県	道府県	
6	佐賀県	ア	86万人	県	道府県	
7	長崎県	ヒ・ア	148万人	県	道府県	
8	茨城県取手市	ア	11万人	市	都市	
9	群馬県前橋市	ア	31万人	市	特例市	
10	埼玉県さいたま市	ヒ・ア	117万人	市	政令指定都市	
11	埼玉県坂戸市	ア	9万人	市	都市	
12	東京都江東区	ア	42万人	区	特別区	
13	東京都品川区	ア	33万人	区	特別区	
14	東京都中野区	ア	29万人	区	特別区	
15	東京都豊島区	ヒ・ア	24万人	区	特別区	
16	東京都練馬区	ア	68万人	区	特別区	
17	東京都葛飾区	ヒ・ア	42万人	区	特別区	
18	東京都三鷹市	ヒ・ア	17万人	市	都市	
19	東京都昭島市	ヒ・ア	11万人	市	都市	
20	東京都町田市	ア	40万人	市	都市	
21	東京都小平市	ア	17万人	市	都市	
22	東京都西東京市	ア	18万人	市	都市	
23	神奈川県横須賀市	ア	42万人	市	中核市	
24	神奈川県鎌倉市	ア	17万人	市	都市	
25	神奈川県藤沢市	ヒ・ア	40万人	市	都市	
26	神奈川県相模原市	ア	68万人	市	中核市	
27	神奈川県厚木市	ア	21万人	市	特例市	
28	山梨県甲府市	ア	19万人	市	特例市	
29	長野県長野市	ア	37万人	市	中核市	
30	岐阜県岐阜市	ア	41万人	市	中核市	
31	愛知県岡崎市	ア	36万人	市	中核市	
32	大阪府大阪市	ヒ・ア	251万人	市	政令指定都市	
33	大阪府豊中市	ヒ・ア	38万人	市	特例市	
34	大阪府吹田市	ア	34万人	市	特例市	
35	岡山県倉敷市	ア	47万人	市	中核市	
36	広島県尾道市	ア	15万人	市	都市	
37	広島県福山市	ア	46万人	市	中核市	
38	徳島県鳴門市	ア	6万人	市	都市	
39	愛媛県松山市	ア	51万人	市	中核市	
40	長崎県長崎市	ア	45万人	市	中核市	
41	上伊那広域連合	ア		広域連合	広域連合	長野市8市町村による広域連合

・順番は原則として地方公共団体コードに基づく

・ITガバナンス遂行調査

ア: アンケート実施

ヒ: ヒアリング実施

第2節 実施スケジュール

IT ガバナンス遂行状況調査の実施スケジュールを下記に示す。

1. アンケート

アンケートは9月下旬より12月中旬まで送付及び回収を行った。

2. ヒアリング

ヒアリングは表 2-2 ITガバナンス遂行状況ヒアリング実施部署及び実施日に示すように10月上・中旬、12月上・中旬の2回に分けて行った。

表 2-2 IT ガバナンス遂行状況ヒアリング実施部署及び実施日

自治体名称	部署名	実施日
埼玉県	総務部システム調整室	10月17日(水)
長崎県	総務部情報政策課	10月12日(金)
埼玉県さいたま市	政策局 IT 統括課	10月2日(火)
東京都豊島区	政策経営部情報管理課	12月12日(水)
東京都葛飾区	政策経営部 IT 推進課	12月11日(火)
東京都三鷹市	企画部情報推進室	12月5日(水)
東京都昭島市	総務部情報推進課	12月13日(金)
神奈川県藤沢市	企画部 IT 推進課	10月9日(火)
大阪府大阪市	総務局行政部 IT 担当	10月4日(木)
大阪府豊中市	政策企画部情報政策室	12月6日(木)

第3節 遂行状況アンケート

1. アンケート内容

アンケートの質問内容については分冊「IT ガバナンス遂行状況調査アンケート」を参照のこと。

2. アンケート結果

アンケートの回答内容については分冊「IT ガバナンス遂行状況調査アンケート結果」を参照のこと。

3. アンケート考察

IT ガバナンス遂行状況調査アンケート対象の 41 団体についてアンケートにて得られた調査結果を以下に示す。回答はその内容により IT ガバナンスの 6 分野である「基本戦略」「推進体制」「予算・実施計画・評価」「調達・開発・運用」「情報セキュリティ」「標準化・知識共有・人材育成」に分類し整理するものとし、また、それ以外の内容（他の自治体との情報交流状況等）に関しては「その他」の部分でまとめて整理するものとする。

（ア）基本戦略

基本戦略の観点から、IT ガバナンスの目的について回答してもらった結果を以下に示す。

図 2-1 IT ガバナンスの目的(3 回答選択式)

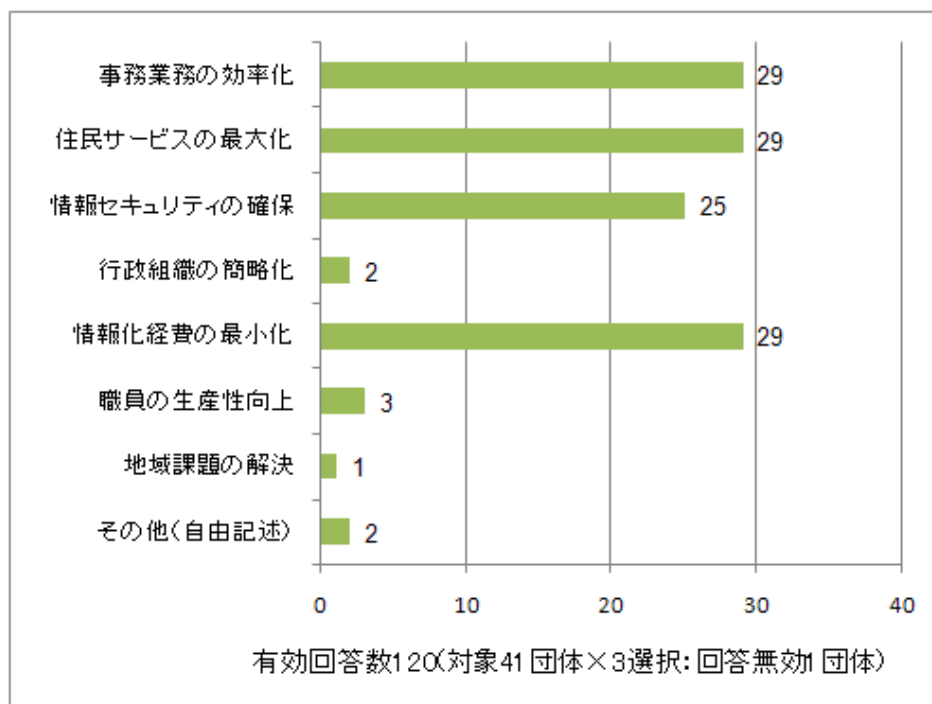


表 2-3 IT ガバナンスの目的(その他:自由記述による回答)

一元的な方針と推進体制の確立
ITガバナンスにおいては、成果指標の明確化と情報投資による効果を評価することが重要であり、行政運営とそのための組織体制など一体不可分となっている情報システムの全体最適化を、可視化したプロセスによって実現することが重要である。

結果として「情報化経費の最小化」「住民サービスの最大化」「事務業務の効率化」が多く回答された。次いで「情報セキュリティの確保」が挙げられており、以上の4回答が全体の大部分、およそ 94.9%を占めた。IT ガバナンスにおける目的意識は自治体について共通していると考えられる。「IT は手段ではあるが、目的ではない」とはよく指摘されることであるが、これらの目的(政策)達成に向けて、IT を効果的に利用するためにも、IT ガバナンスのレベルを向上させていくことが重要であると言える。

次にIT ガバナンスの遂行にあたり重要となる、IT ガバナンスの重要性についての首長の理解、及び他の部課の理解について回答してもらった結果を示す。

図 2-2 .IT ガバナンスの重要性についての首長の理解

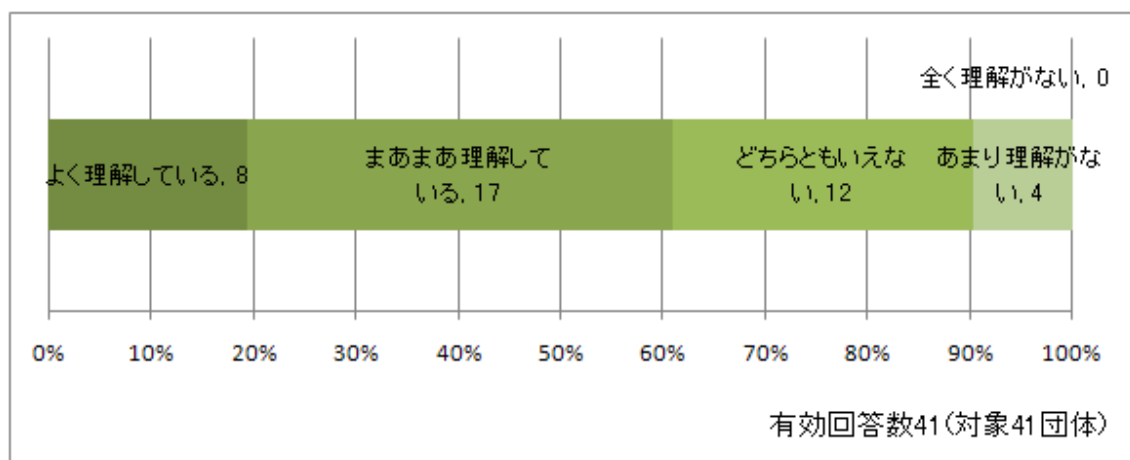
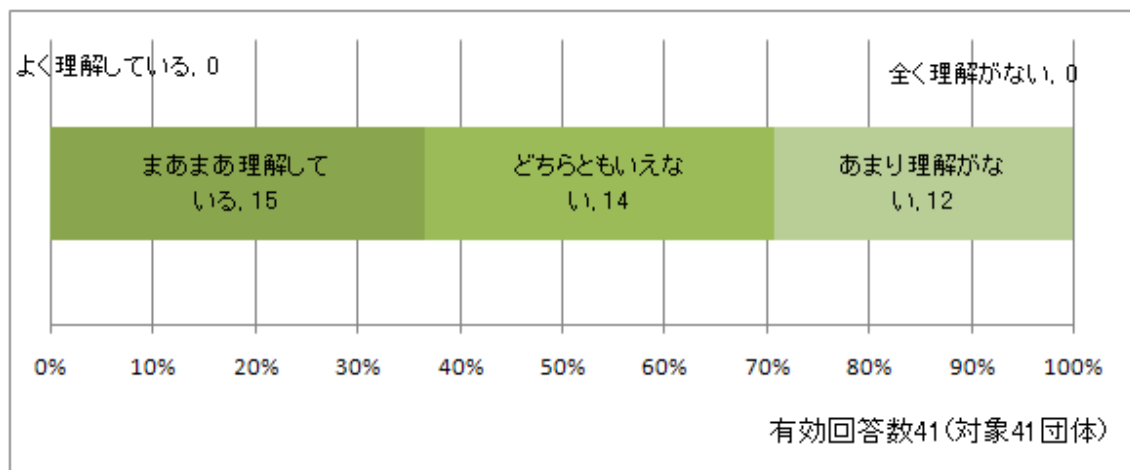


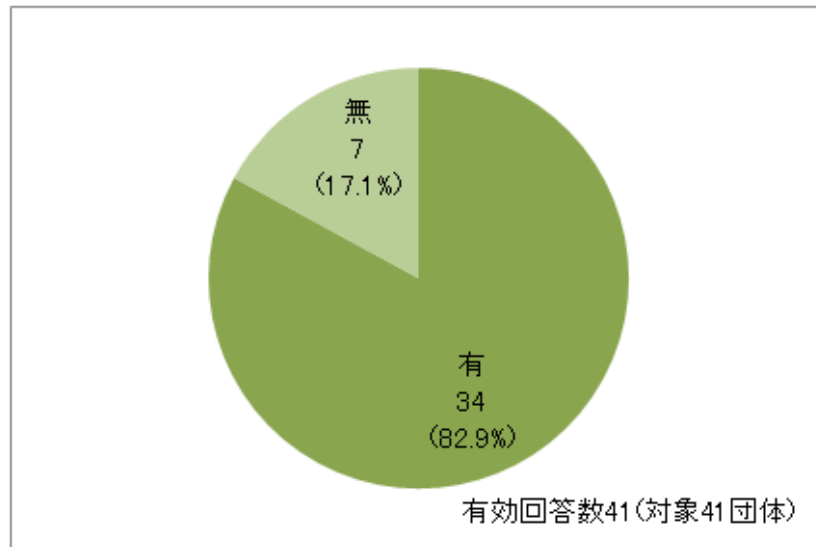
図 2-3 .IT ガバナンスの重要性についての他部課の理解



IT ガバナンスを全庁的に推進するためには、首長、及び情報担当部門以外の部課の理解は欠かせない。本調査においては、どちらの回答に関しても、「全く理解がない」という回答はなく、首長の理解については「よく理解している」「まあまあ理解している」の回答が全体のおよそ 61.0%、他部課の理解については「よく理解している」との回答は得られず、「まあまあ理解している」との回答が全体のおよそ 36.6%を占める結果となった。

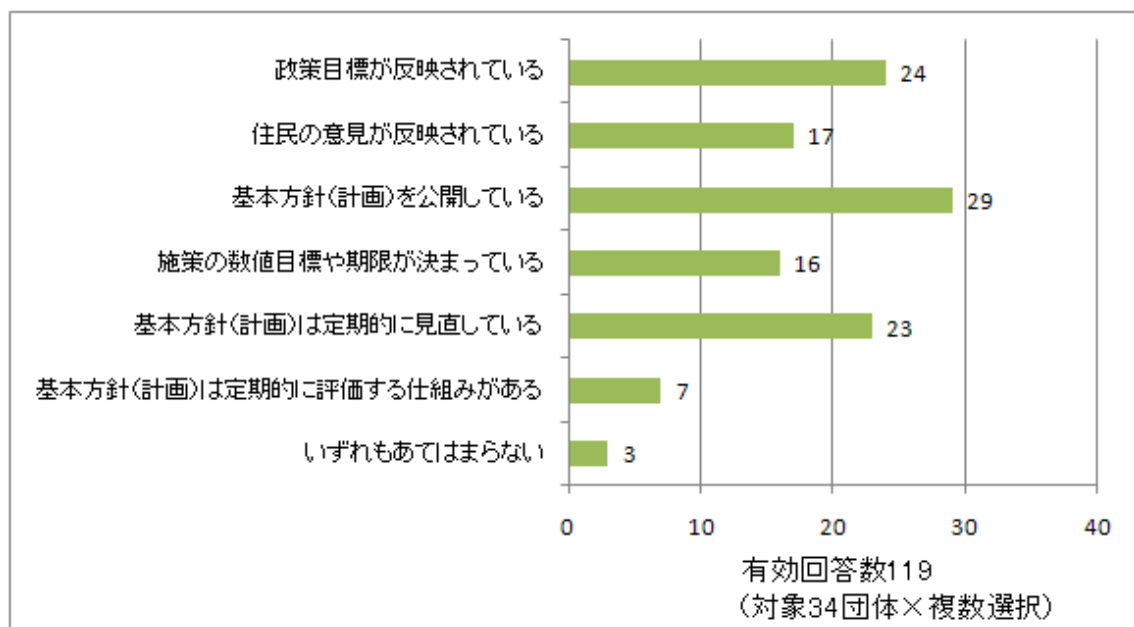
基本戦略を策定し、IT ガバナンスを推進していくための最も基本となる、「情報化の推進に関する基本方針、計画」の策定状況を調査した結果を以下に示す。

図 2-4 .情報化の推進に関する基本方針・計画の有無



情報化の推進に関する「基本方針、計画がある」と回答した団体は全体のおよそ 82.9%と大部分を占めた。続いて基本方針・計画があると回答してもらった 34 団体について、その内容の調査結果を以下に示す。

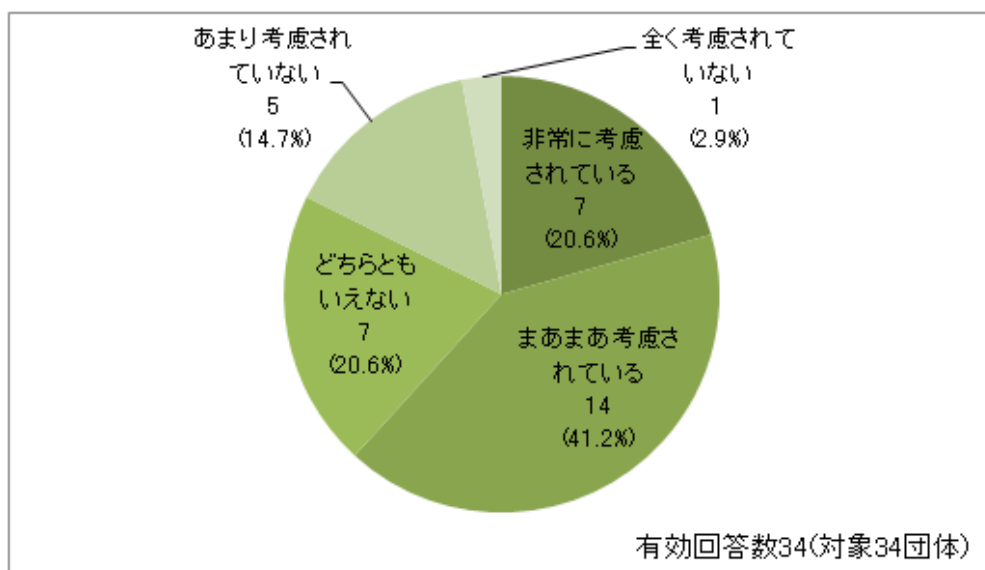
図 2-5 .基本方針の内容(複数選択式)



最も多くの回答が得られたのは、「基本方針、計画を住民に公開している」という回答であり、次いで、「政策目標の反映」「定期的な見直し」の回答が多く挙げられている。IT ガバナ

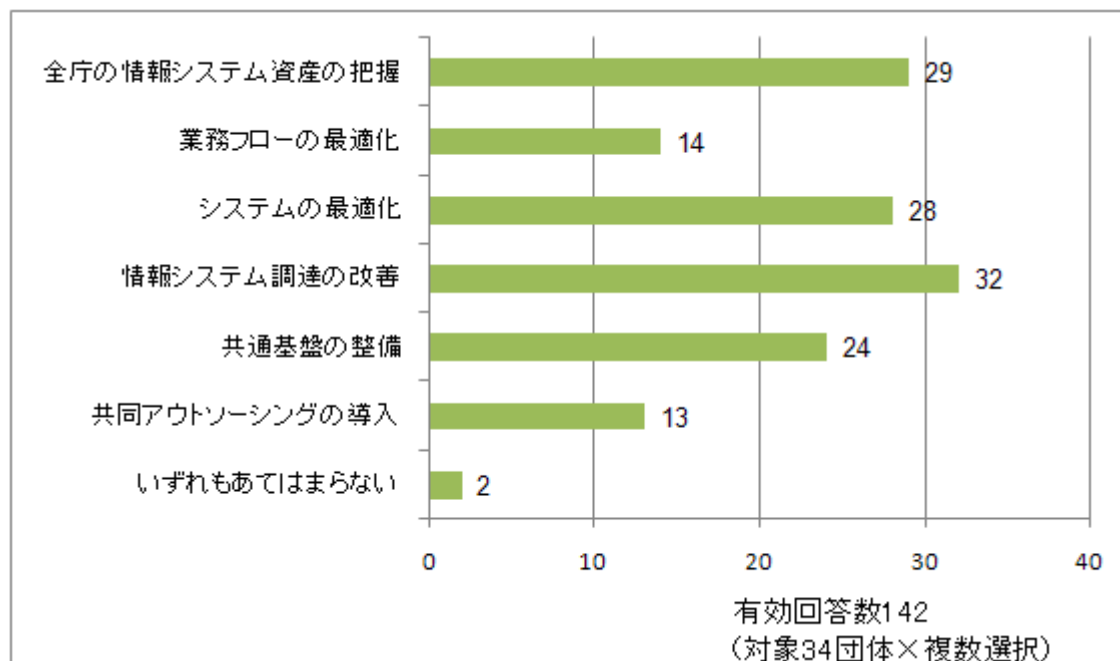
ンスのレベルを上げていく過程では、PDCA サイクルを取り入れた仕組みが有効であり、そういった観点からも特に「定期的な見直し」の回答が多く得られたことは、IT ガバナンスの観点から有効な仕組みが構築されていることが伺える。同様に「基本方針、計画がある」と回答した 34 団体に関して予算と基本方針の関係について回答してもらった。結果を以下に示す。

図 2-6 予算と基本方針の関係



予算に基本方針が考慮されている（非常に考慮されている、まあまあ考慮されている）団体は全体のおよそ 61.8%という結果となった。基本方針とは自治体が進むべき方向を示すための最も基本的な部分であり、予算との連動性があることで初めて具体的施策が実行可能になるといえる。同様にコストの観点から行政費削減のために実施した施策（予定含む）について調査した結果を以下に示す。

図 2-7 行政経費削減のために実施した施策(予定含む)(複数選択式)

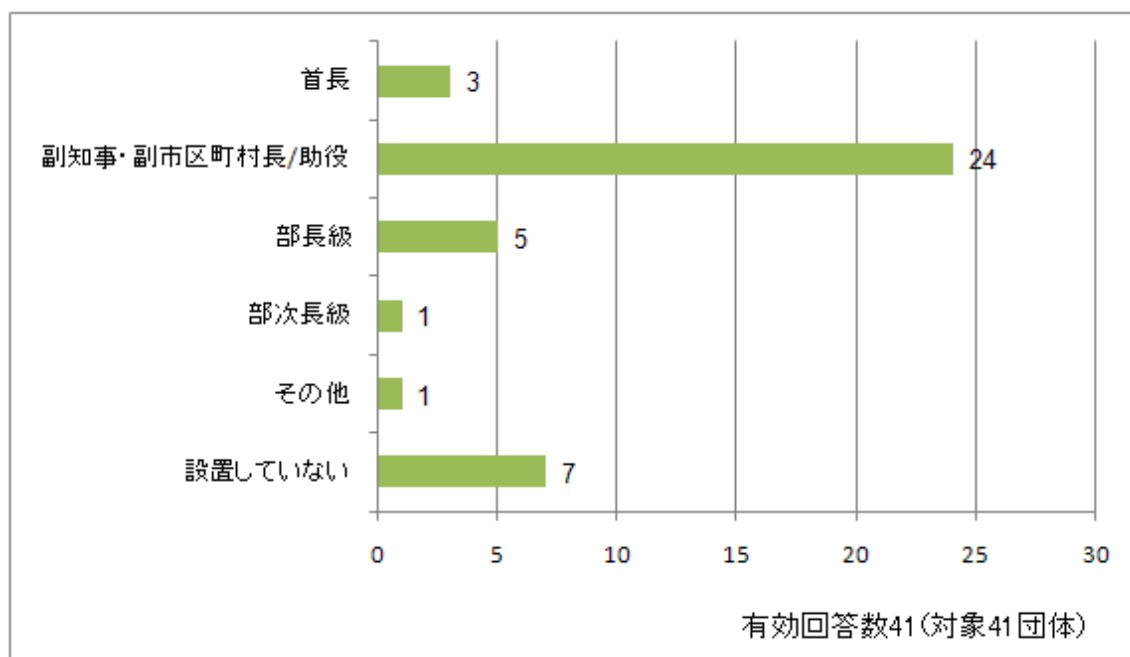


施策については「いずれも当てはまらない」と回答した2団体を除き、どの団体でもなんらかの施策を実施している(あるいはする予定である)という結果であった(「いずれも当てはまらない」と回答した団体も施策を実施していないわけではない)

(イ) 推進体制

IT ガバナンスの推進体制という観点から、各都市について CIO の設置状況、及び設置している場合はその役職についての調査結果を以下に示す。

図 2-8 CIO の設置状況、役職レベル



調査した 41 団体のうち 34 団体とおよそ 82.9%の団体が CIO (CIO という肩書ではないが、実質的に CIO の職務を行う役職を設置している団体を含む)を設置しているとの回答であった。設置している団体について、CIO の役職を見てみると「副知事・副市区町村長/助役」との回答が最も多く、全体のおよそ 70.6%を占めた。IT ガバナンスには IT 利用を組織的に統制(コントロール)する事が重要であり、遂行のためには全庁的な取組が要求される。そのためには権限が必要であり、そういった観点を踏まえた上で CIO が設置されていると考えられる。続いて CIO の各団体における役割を以下に示す。

図 2-9 CIO の役割

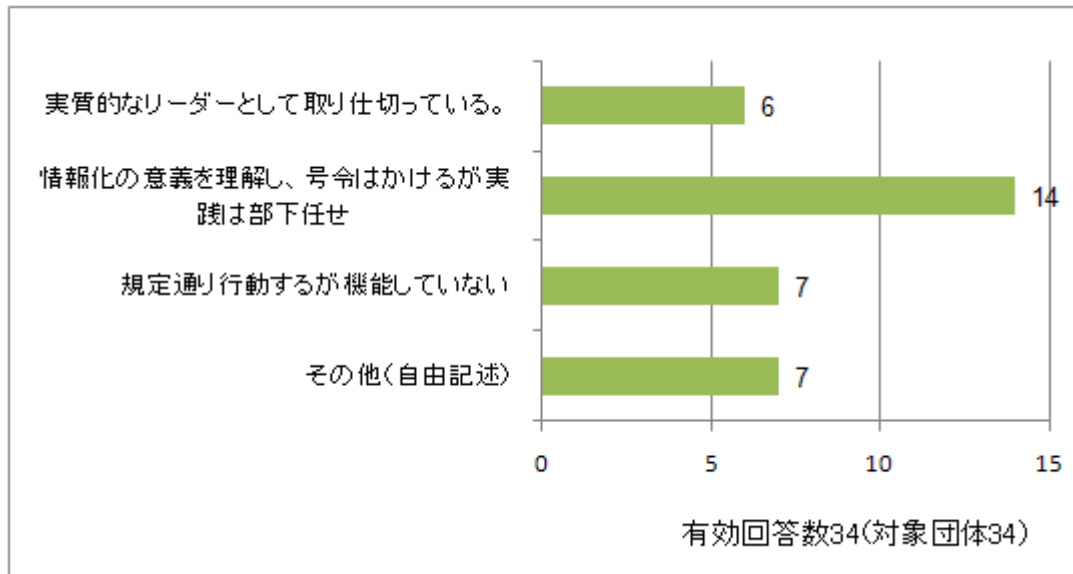


表 2-4 CIO の役割(その他:自由記述による回答)

情報セキュリティポリシーにおける最高統括責任者として機能しているが、ITガバナンス的な職務となっていない。
他市町村との連絡調整
庁内連絡会議の議長役にとどまっている
情報化の意義を理解し、情報政策推進会議及びセキュリティ会議の議長としてアクションプランに基づく情報化の推進とセキュリティの PDCA サイクルの実現に向け進捗管理と見直しを経営陣として判断いただいている。
総務部長と兼務のため実質的には職名のみ

前述したように CIO の設置状況については良好な結果が得られたものの、実質的な役割について回答してもらった結果をみると、必ずしも十分に機能しているとはいえないことがわかる。「実質的なリーダーとして取り仕切っている」との回答はおよそ 17.6%に留まり、その他、職名のみであり権限がない場合や連絡調整役といった範囲に限定されてしまっていることがわかる。

また CIO を設置していない 7 団体について CIO を設置しない理由について調査した結果を以下に示す。

図 2-10 CIO 未設置の理由

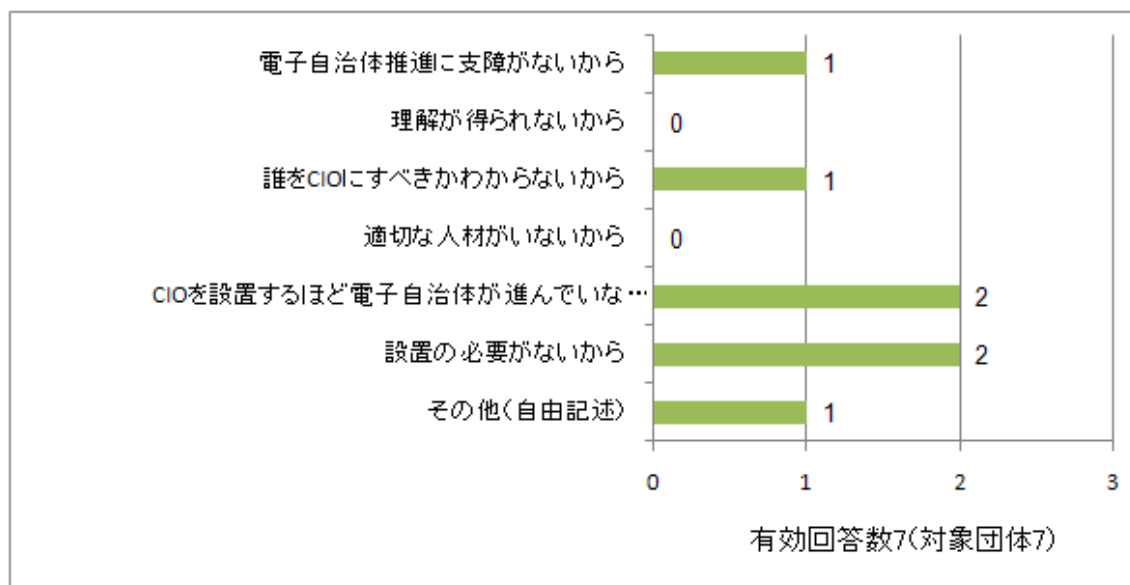


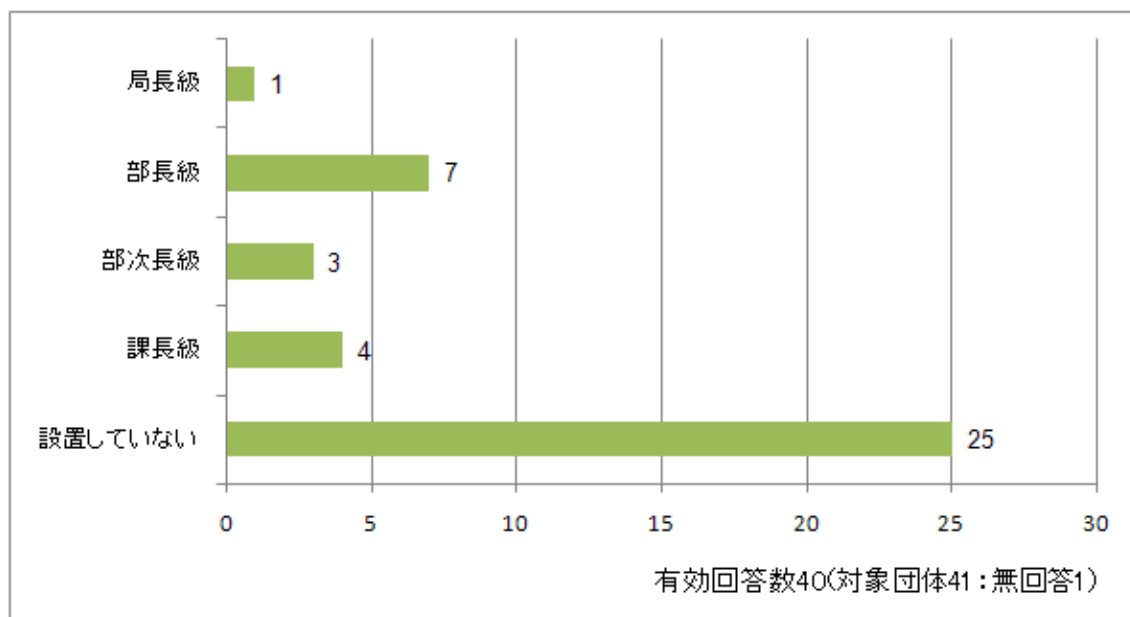
表 2-5 CIO の未設置の理由(その他:自由記述による回答)

CIO設置に向けて検討中

CIO 未設置の理由をみると回答に偏りはなく、人材的な観点からの理由等、団体に共通した理由ではなく、各団体の特色、背景に起因した理由であるといえる。

同様に各都市について CIO 補佐官の設置状況、及び設置している場合はその役職についての調査結果を以下に示す。

図 2-11.CIO 補佐官の設置状況、役職レベル



CIO を設置していない 7 団体を除く 34 団体についての CIO 補佐官の設置率はおよそ 44.1%という結果が得られた。「CIO の役割」にて前述したように、IT ガバナンス推進の動きの中において、CIO が実質的なリーダーとしての役割を十分に果たしているとはいえない傾向からみると、その補佐官の設置率が低い傾向がみられるのは当然の結果であるといえる。

また、CIO 補佐官を設置していると回答した 15 団体について、その役割を回答してもらった結果を以下に示す。

図 2-12 CIO 補佐官の役割

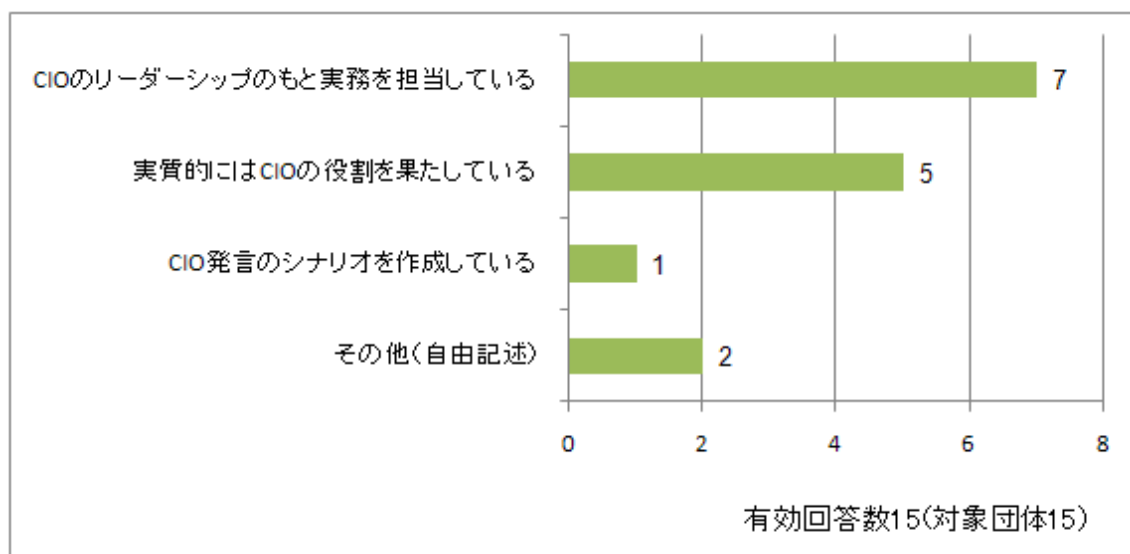
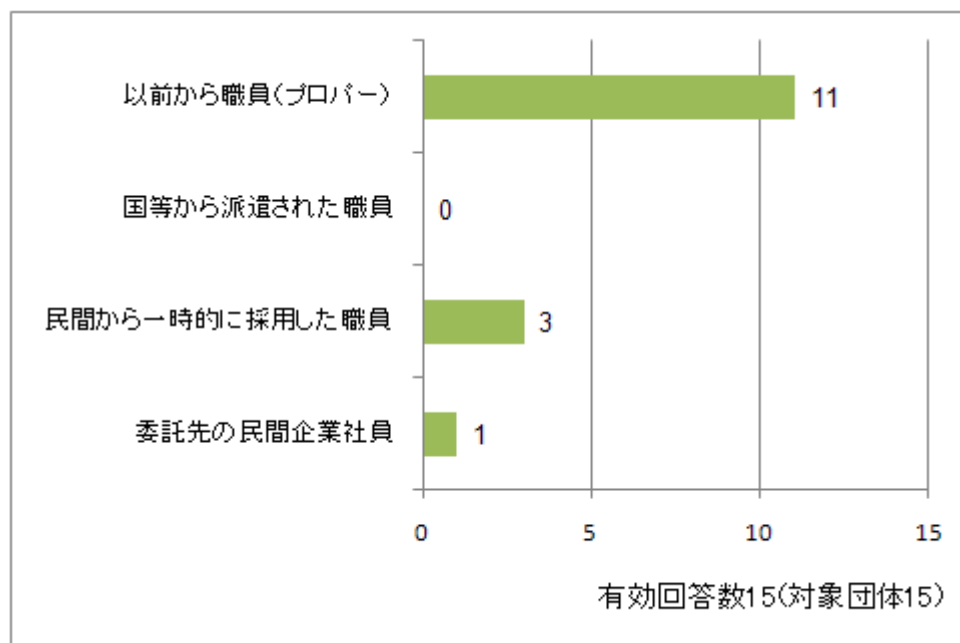


表 2-6 CIO 補佐官の役割(その他:自由記述による回答)

職務代理として
主にアドバイザー業務

CIO 補佐官が「CIO のリーダーシップのもと実務を担当している」と回答した団体は図 2-9 「CIO の役割」にて、CIO が「実質的なリーダーとして取り仕切っている」と回答した 6 団体及び自由記述にて同内容の回答をした 1 団体とほぼ一致した。このことから、IT ガバナンス推進の観点から、CIO がリーダーシップを発揮し振舞うことで CIO 補佐官も CIO の下で実務を担当するという理想的な仕組みを構築することが可能であることが伺える。また CIO 補佐官を設置している 15 団体の、CIO 補佐官の立場を調査した結果を以下に示す。

図 2-13 CIO 補佐官の立場



CIO 補佐官の立場をみると、「以前から職員(プロパー)」との回答がおおよそ 73.3%を占めた。外部人材の活用も徐々に浸透してきてはいるが、有効性に対する認知が依然として低いことがうかがえる結果となった。

CIO 補佐官が未設置の 25 団体に関して、CIO 未設置の理由について調査した結果を以下に示す。

図 2-14 CIO 補佐官未設置の理由

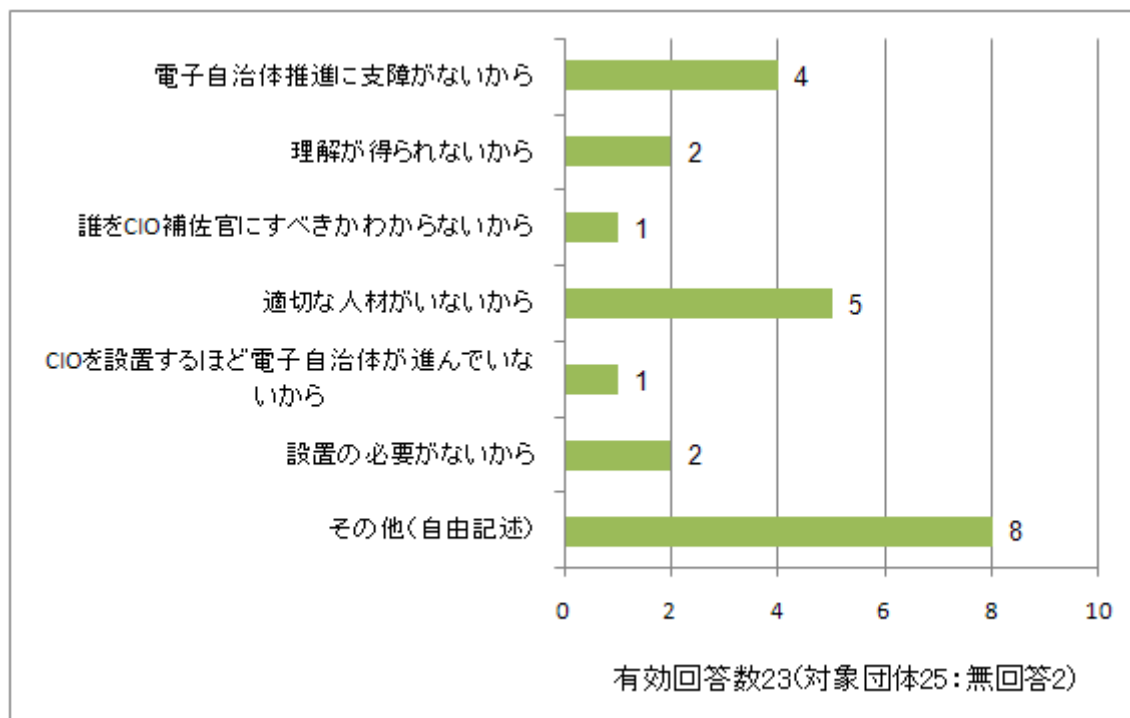


表 2-7 CIO 補佐官未設置の理由(その他:自由記述による回答)

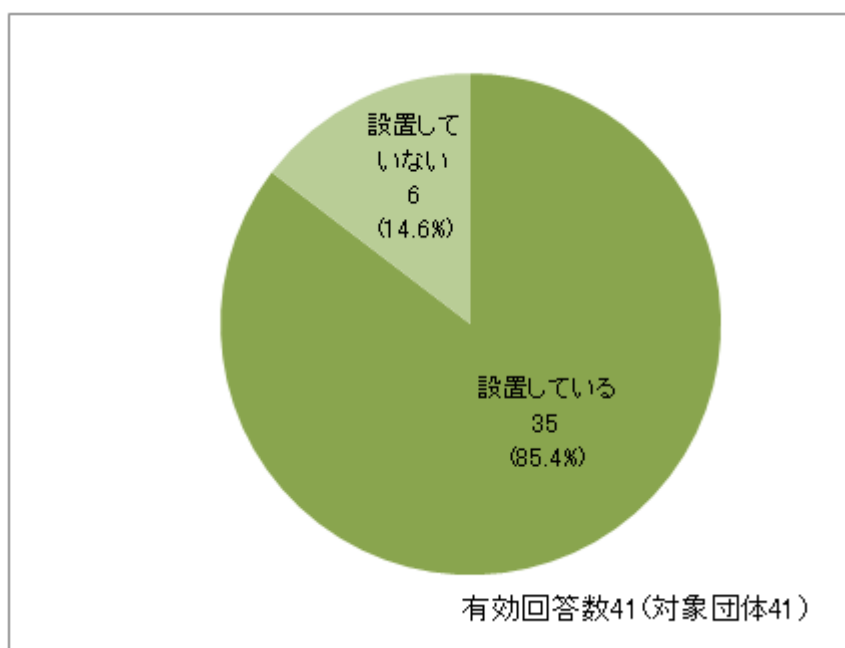
当面は支障がないから
CIO補佐官設置に向けて検討中
19年度中に設置予定
CIO 補佐官という役職は設置していないが、情報政策課が CIO の補佐をすると位置づけている
組織的に CIO の概念は認知されていないため、必然的に CIO 補佐官の概念はなく、組織的にも認知されているとはいえない。
CIO を設置していないから
市長が ICT に関する学識者であること
CIO補佐官の有効性は理解しているが、外部人材の登用については、人件費の問題と共に適切な人材が継続的に確保できるかという心配がある。本市は人口20万弱の地方都市であるため、外部人材から魅力があるとは確信出来ない。 内部人材からの登用という面では、他の業務と兼務させては設置する意味がないので、選任させるべきだが、課長クラス以上でITにも明るく、ITガバナンスを実際に浸透させるに足る人材が見当たらない。

CIO 補佐官が未設置の理由については(CIO が設置されていないという理由を除く)「電子自治体推進に支障がないから」と「適切な人材がないから」との回答が多くみられた。特に後者に関しては、「CIO 補佐官の立場」の部分でも触れたとおり、外部人材の登用の有

効性が十分に認知されているとは言えない状況に加え、定期的に異動を伴うような自治体の人材配置の特徴を考えると、内部の職員だけで IT ガバナンス、及び IT 全般に関する有識者を確保できるとは考えにくい。以上のように「人材」という観点は、IT ガバナンス推進のリーダーとして CIO 及び CIO 補佐官の設置を検討する際の大きな課題であるといえる。

ここまで幾度となく言及しているが、IT ガバナンス推進に関しては全庁的な取組が必要とされることから、推進体制にも必然的に電子自治体推進のための全庁的な組織（以降、全庁推進組織と呼ぶ）が必要とされる。以下に全庁推進組織の設置状況を調査した結果を示す。

図 2-15 電子自治体推進のための全庁的な組織の設置の有無



全庁推進組織を設置していると回答した団体がおよそ 85.4%を占めた。このことは IT ガバナンス推進、電子自治体推進は全庁的に推進を進めていくことの重要性が認知されてきており、そのための仕組みが構築されている現在の状況を示しているといえる。

また全庁推進組織を設置していると回答した 35 団体の組織の構成メンバーについて調査した結果を以下に示す。

図 2-16 全庁推進組織の構成メンバーの役職レベル

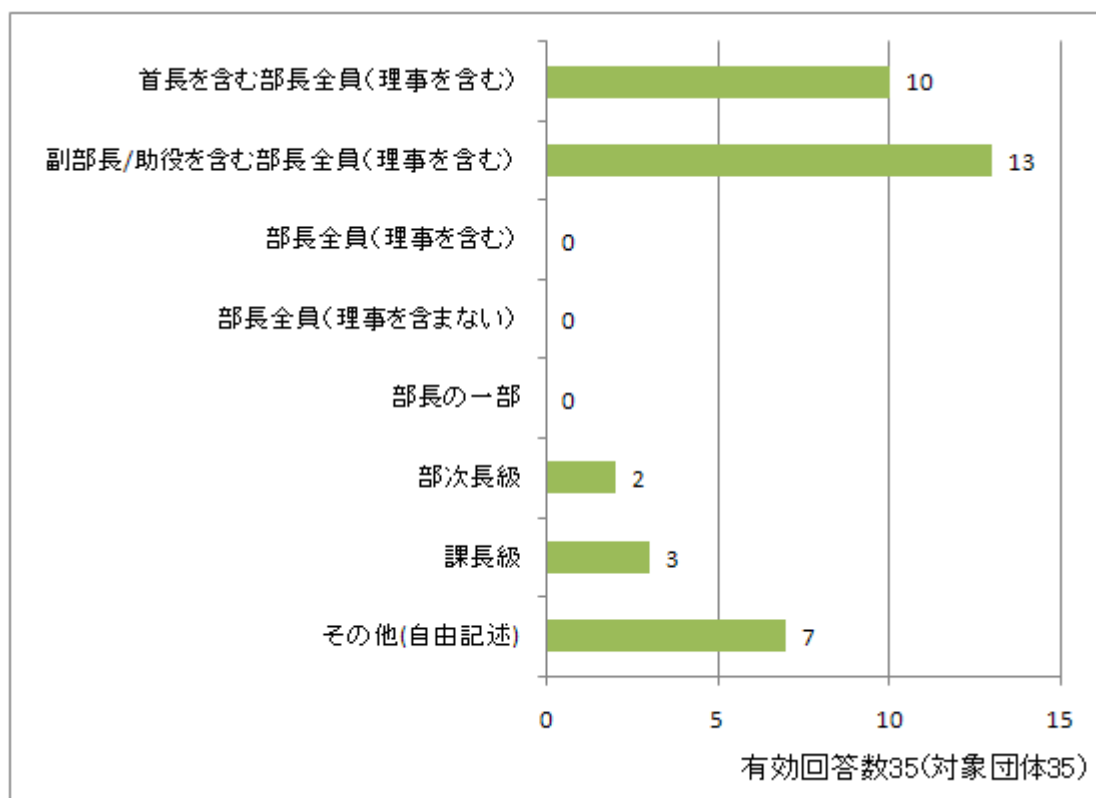


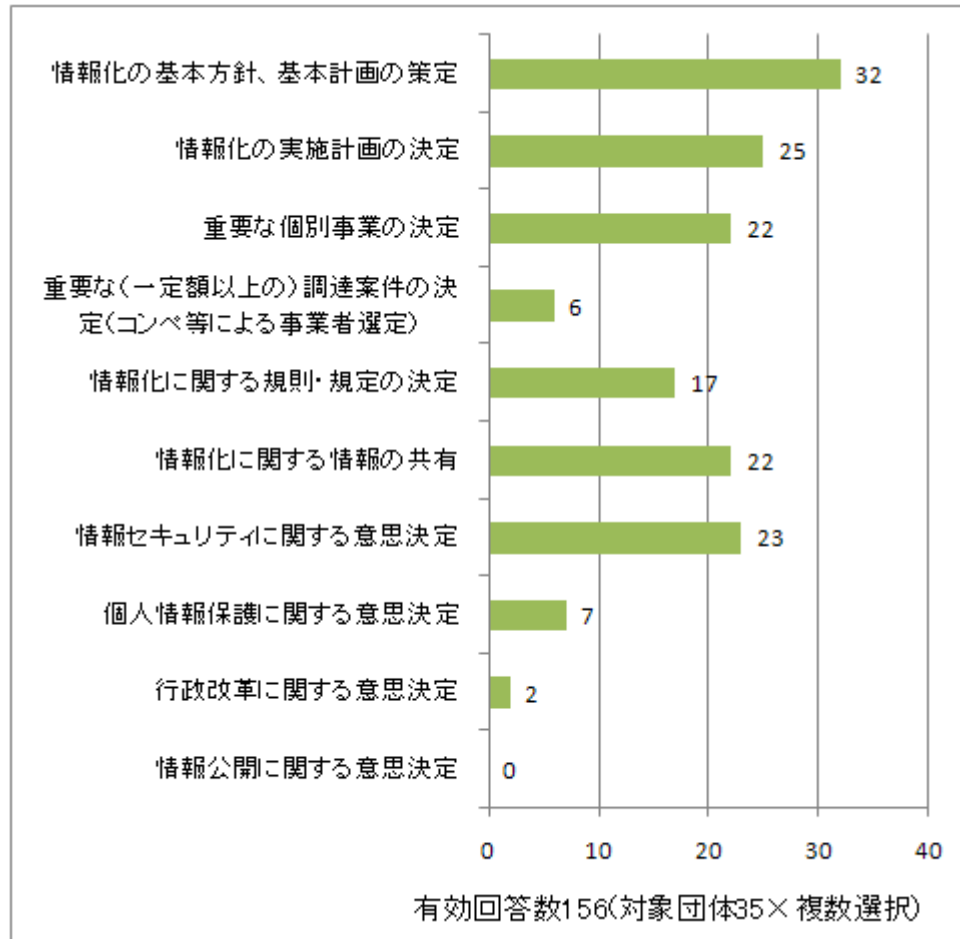
表 2-8 全庁推進組織の構成メンバーの役職レベル(その他:自由記述による回答)

副知事を含む部長級(理事を含む)
副区長、関係部長及び関係課長
CIO と部長級の会議体と一部の課長級からなる組織を設置している
副市長、局長及び部長の大部分で構成する委員会組織と下部組織として人事部門、財政部門等で構成する幹事会を設置している。
副知事と部長全員
部長級の CIO、各局の次長級職員
副市長と含む一部の部課長

全庁的な電子自治体推進、IT ガバナンス推進という観点から見た時に、全庁推進組織に求められるものは、権限を持った上位の役職のメンバーの参画と、組織横断的なメンバー構成であるといえる。本調査結果では、およそ 65.7%の団体が「首長を含む部長級全員(理事含む)」あるいは「副部長/助役を含む部長級全員(理事含む)」と回答しており、その他、自由記述による回答を見ても、副(市、区)長、副知事をトップとした組織横断的な構成等が挙げられており、電子自治体、IT ガバナンスの推進に有効な組織構成が編成されていることがわかる。

続いて全庁推進組織の役割について調査した結果を示す。

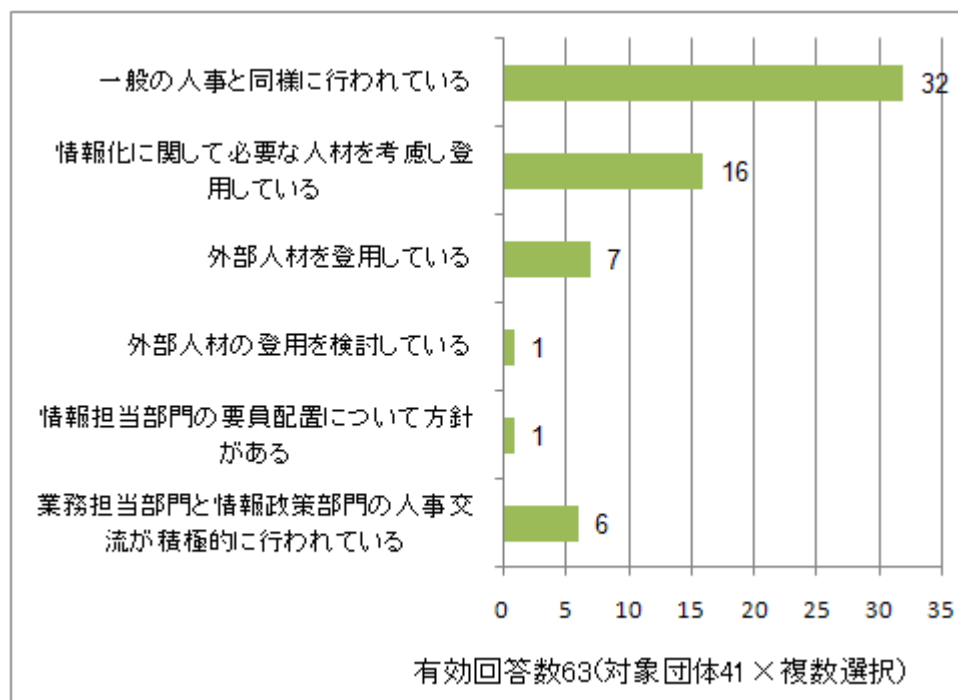
図 2-17 全庁推進組織の役割(複数選択式)



全庁推進組織の役割としては、基本計画や、その他個別事業に対する意思決定など、基本的な部分での役割を担っているという回答が多くみられた。当然この部分では方向性を示すような意思決定が主に行われ、これに準じて各部課にて個別に事業が実施されるものといえ、ガバナンスの意味を考慮した場合、統制のトップに位置する機関と位置づけることができる。この中でCIOがリーダーシップを発揮することがITガバナンスの推進には必要となる。

人材の確保・配置の観点から情報政策部門の人材登用の方法について調査した結果を以下に示す。

図 2-18 情報政策部門の人材登用（複数選択式）



庁内における情報政策部門の人材登用の方法については、対象団体のおよそ 78.0%が「一般の人事と同様に行われている」を選択した結果となった。とはいえ本調査は複数回答を可としており同時にその他の回答を選択する団体も数多くみられた。IT ガバナンスを推進していく上で情報政策部門には他の部課を支援するという意味でも IT に関する知識が多く求められていくことは必然であり、一般の職員同様に人材を配置し、定期的に異動するという方法では有効な人材確保という観点から非常に困難な状況が予想される。そのためにも、方針をつくり、ある程度特別な枠 (IT に詳しい人材を優先的に確保できる仕組み、情報政策部門の職員の異動サイクルの検討) を設ける等考えていかなければならない。

(ウ) 予算・実施計画・評価

従来、情報システムの導入については、主管する部署ごとに導入を検討する傾向が見られ、情報担当部門は庁内の情報システムを把握できず、結果として、効果的・効率的な調達活動、システム導入を妨げる結果となっていた。IT ガバナンスの観点からは、システム導入の企画段階より業務担当部門だけで行うのではなく、情報担当部門が積極的にかかわってくことがより有効であると考えられる。以下に、評価の実施という観点から、情報システム導入についての検討方法について回答してもらった結果を示す。

図 2-19 情報システム導入の検討方法

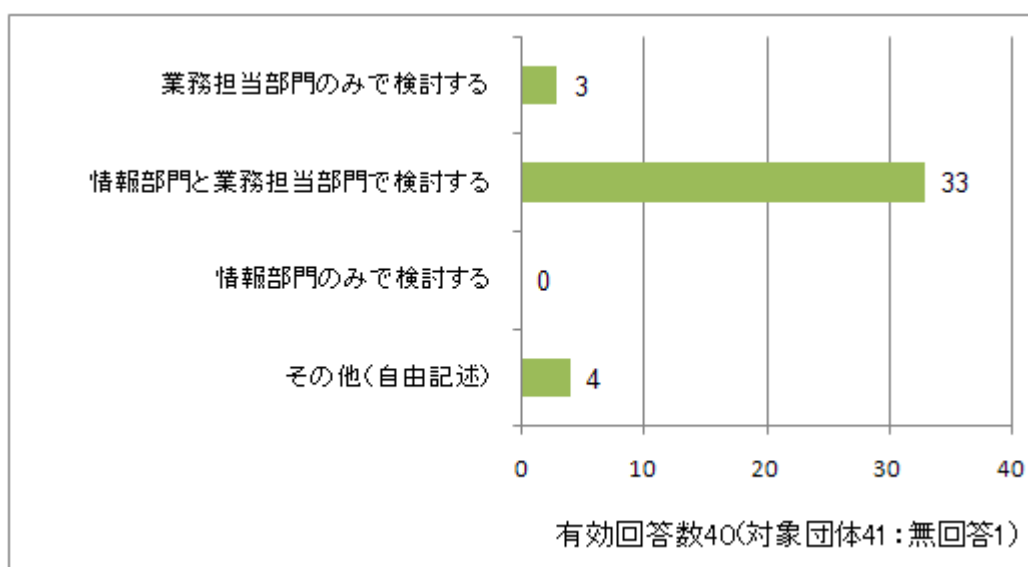


表 2-9 情報システム導入の検討方法(その他:自由記述による回答)

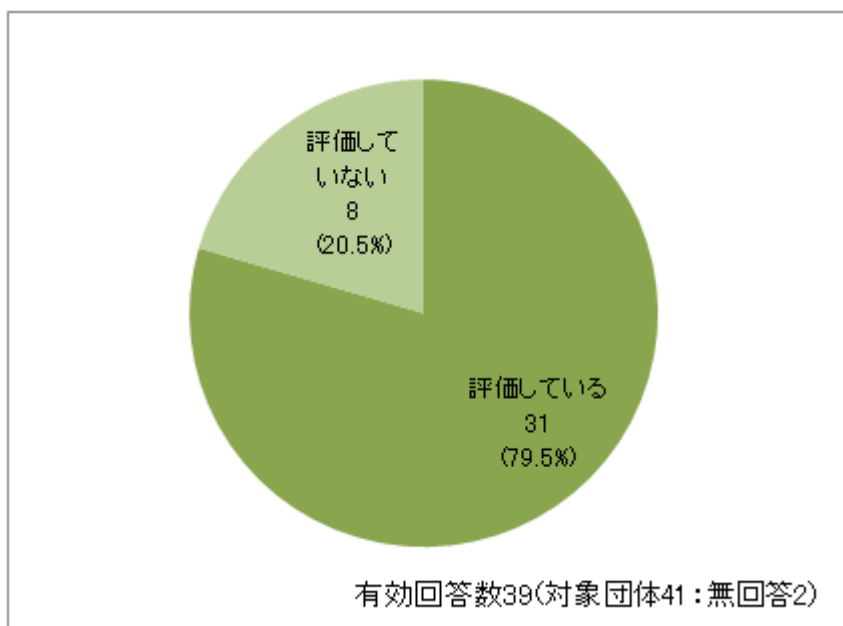
業務部門が発案するが、その検討過程で業務部門からの求めに応じて情報部門も参加する。
基本的に業務担当部門で検討を行うが、その検討を行う中で情報部門が支援をしている。
事務改善委員会(行政総務課、職員課、行政改革推進担当、経営企画課、IT 推進課、財政課): 事務局(行政総務課、IT 推進課)
情報化計画に基づき導入計画が策定されるもので、業務担当部門を中心に導入目的、効果、投資額、スケジュールなどの検討の結果を情報部門と協議する。情報部門は協議結果を「情報システム事前協議調書」を作成し、業務担当部門に送付する。業務担当部門は、予算要求時にこれを付して財政課へ提出する。というフローです。
こうした過程で、システム導入効果や経費の適正さ等を検討し、業務担当課の計画修正や全体的な観点から、システム統合等を図っています。

調査対象の 40 団体(無回答団体除く)のうち、82.5%の団体が情報システム導入に際して、

「情報部門と業務担当部門で検討する」との回答であった。また「その他(自由記述による回答)」を見ても、業務担当部門が主に検討を行い、情報部門がその支援をするという回答が多く、その他、より多くの部課が関与するケースも見られた。

続いて、情報システムに係る予算評価の有無について回答してもらった結果を以下に示す。

図 2-20 情報システムに係る予算の評価の有無



情報システム導入に係る予算の評価の有無については、およそ 79.5%の団体が「評価している」との回答であった。情報システム導入に際しての予算評価の重要性が高くなってきているといえる。さらに「評価している」と回答した 31 団体に対し、どういった仕組みで評価しているかを調査した結果を以下に示す。

図 2-21 情報システムに係る予算の評価を行う組織

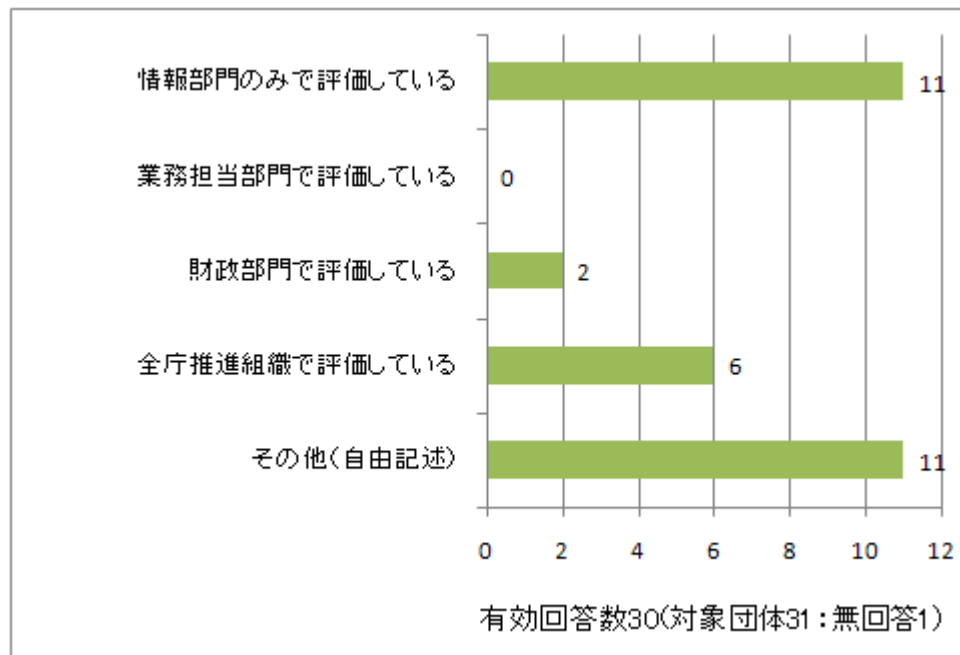


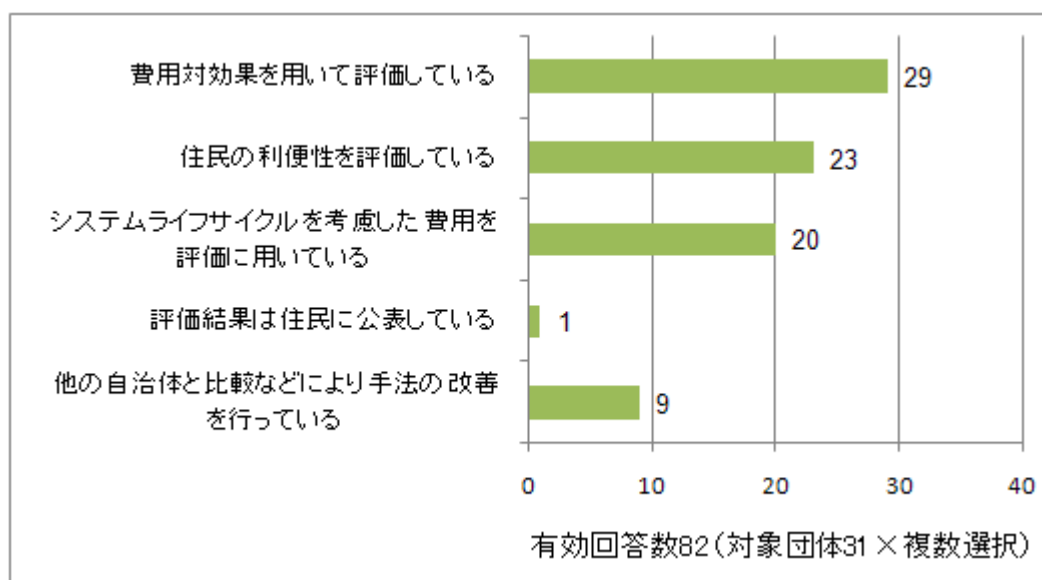
表 2-10 情報システムに係る予算の評価を行う組織(その他:自由記述による回答)

情報部門で評価後、財政部門で最終評価をしている。(情報部門は詳細についての評価、財政部門は予算を認めるかどうかの最終判断)
情報部門と財政部門で評価している。
軽易なものについては、情報部門で仕様内容や費用対効果などの評価をし、その後財政部門の予算査定を経て予算化している。また、重要なものについては、部長級や課長級の会議体で仕様内容や費用対効果などの評価を行っている。
情報部門の評価をベースに財政部門が査定を行っている。
基本的には情報部門と財政部門大規模システムは全庁組織で事前評価を実施。
最終的には予算編成権は財政部門である。ただし、それまでに業務担当部門の評価、情報部門の評価は必須としている。
情報、業務担当及び財政部門で評価している
財政部門と情報部門

情報システムに係る予算の評価についても、情報システムの導入率の高まりとそれに伴い、情報システム導入が単なる業務の電子化ではなく、機能の複雑化、広範囲化等の傾向がみられ、もはや業務部門だけ、あるいは財政部門だけでは十分に評価できるものではなくてきているのが現状であり、これらに合わせて、コスト削減という世論の風潮を踏まえた場合、情報システムの専門家として情報部門が積極的に予算評価に関わっていく必要があるといえる。回答対象となった31団体を見ると、「財政部門で評価している」との回答

が2件あるものの、それ以外の回答を見てみると、情報部門が関与している旨の回答が目立つ。特に「その他(自由記述による回答)」を見てみると、情報部門と財政部門とで評価していると回答した団体も多く、ITガバナンスの観点から有効な予算評価の仕組みが整えられている団体が多くみられた。同時に、導入対象となる情報システムの規模により、予算評価の方法が異なる。例えば、小規模なもの(主管課が明確で単一でシステム等)であれば情報部門と財政部門による評価、大規模なもの(庁内の複数の部課に係るようなシステム等)の場合には全庁推進組織で評価を行う等、非常に有効な統制の仕組みを整えている団体も見られた。以下に評価の内容に関して回答してもらった結果を示す。

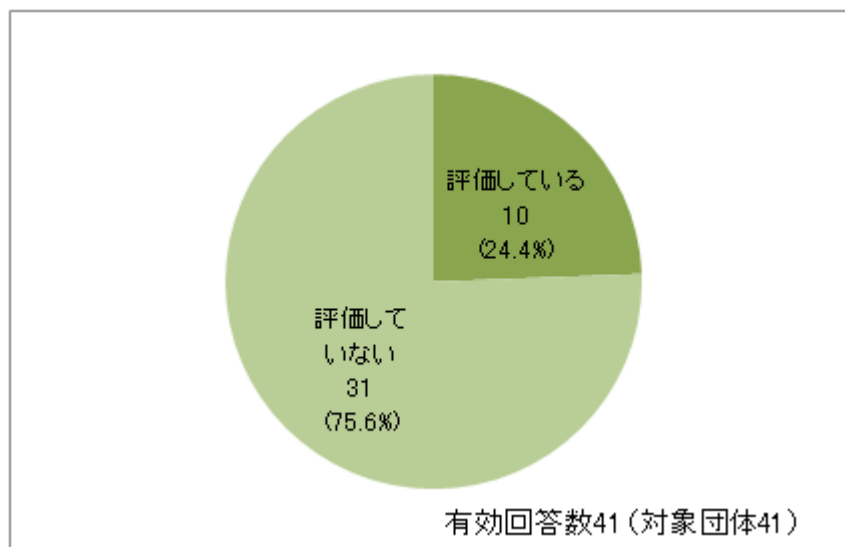
図 2-22 情報システムに係る予算の評価内容(複数回答式)



情報システムに係る予算評価内容を考える際、「予算(コスト)削減」という目標が挙げられることが多い。(基本方針、計画に含まれている場合も多い)その時にキーワードとして挙げられるものが「費用対効果」「ライフサイクルコスト」であり、また自治体である以上「住民の利便性向上」という観点は欠かせないといえる。本調査結果ではこれらのキーワードを考慮した予算評価を行っているとの回答が全体のおよそ87.8%を占める結果となった。

続いて、情報システム導入(運用開始)後の評価の有無についての調査結果を以下に示す。

図 2-23 情報システム導入(運用開始)後の評価の有無



情報システム導入の際(導入前)とは一転して、情報システム導入後(運用開始後)の評価を行っている団体は少なく、全体のおよそ 24.4%にとどまる結果となった。情報システム導入後(運用開始後)の評価を行っている団体について評価の仕組みを調査した結果を以下に示す。

図 2-24 情報システム導入(運用開始)後の評価を行う組織

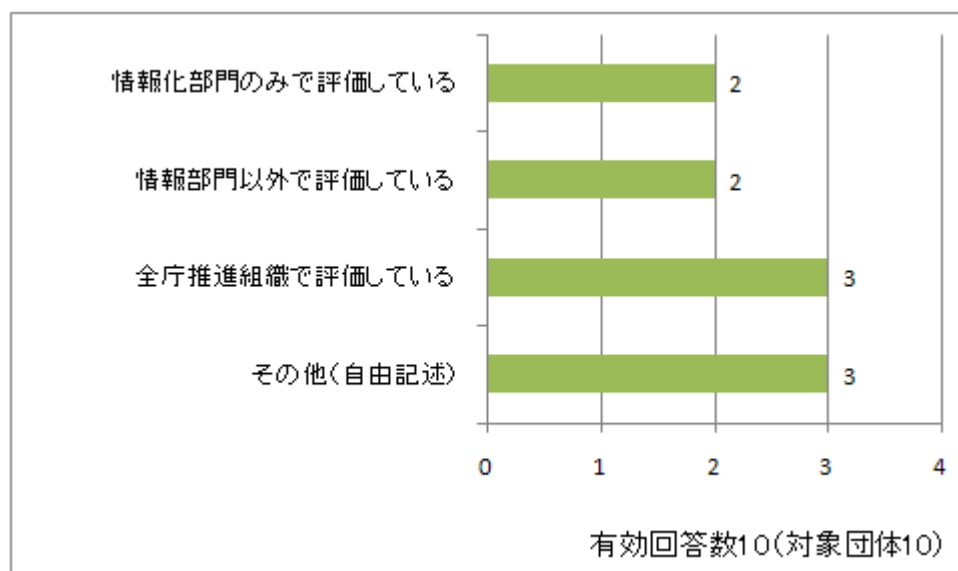
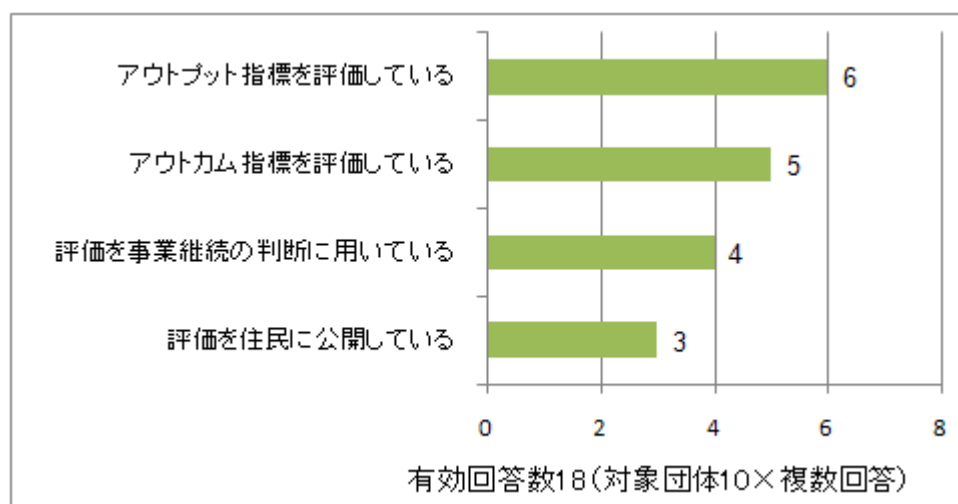


表 2-11 情報システム導入(運用開始)後の評価を行う組織(その他:自由記述による回答)

情報化部門と利用者部門の両方で評価している。
業務担当部門、情報化部門、財政部門で評価している
本年度から情報政策推進会議の下部組織の部会で実施予定

情報システム導入(運用開始)後の評価を行っている団体についてその評価内容を調査した結果を以下に示す。

図 2-25 情報システム導入(運用開始)後の評価内容(複数回答式)

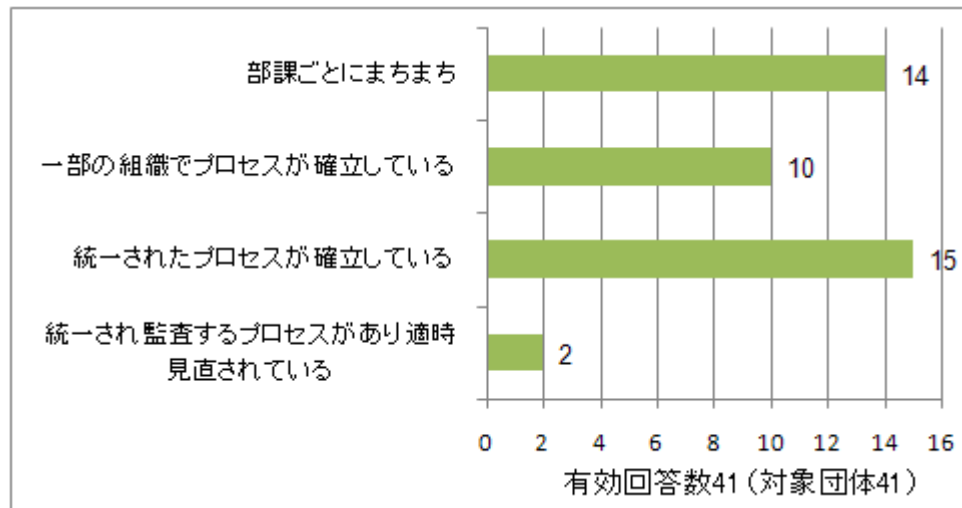


情報システム導入(運用開始)後の評価内容については回答内容に偏りは特に見られなかった。IT ガバナンスの観点から考察するに、評価について、実際に予算に関わってくるシステム導入事前評価については実施団体が多くみられる一方、システムを導入した後の事後評価についてはまだまだ実施している団体は少ないといえる。PDCA サイクルを回すことがガバナンスレベルの向上につながる点については前述したが、自治体に関していえば、「C(チェック)」の部分についてまだ現状では十分な仕組みが構築されていないことがわかる。情報システム導入に関しては、導入後の事後評価を行いその内容、知見を次回の調達・情報システム構築へと反映し生かすことと同時に、事前評価、事後評価において統一した指標を用いた評価を行うことが重要であるといえる。

(エ) 調達・開発・運用

調達・開発・運用の管理という観点から、情報システムの調達プロセスについての状況を調査した結果を以下に示す。

図 2-26 情報システム調達プロセスの状況



IT ガバナンスの観点からみると、調達については統一されたプロセスが確立され、定期的な見直しによりプロセスを成熟させることでより効率的、無駄のない調達が可能となるといえる。各部課あるいは組織ごとに調達を行うような場合、特定の人間の調達に関する知識・スキルに依存することになり、属人性が高まり、結果として効率的、無駄のない調達をすべての部課、組織が行うことができるとは限らないからである。調査結果をみると、定期的な見直しまで含めた調達プロセスが確立している団体が 2 団体、統一されたプロセスがあると回答した団体が 15 団体と合わせて、全体のおよそ 41.4%という結果となった。プロセスの確立は今後の重要な課題であり、さらに今後は評価の部分についても前述したように PDCA における C(チェック)の仕組みをどう取り入れるかが鍵となるといえる。

またITに係る調達プロセスについて、各団体でどのような工夫をしているかについて調査した結果を以下に示す。

図 2-27 情報システムの調達プロセスへの工夫(複数選択式)

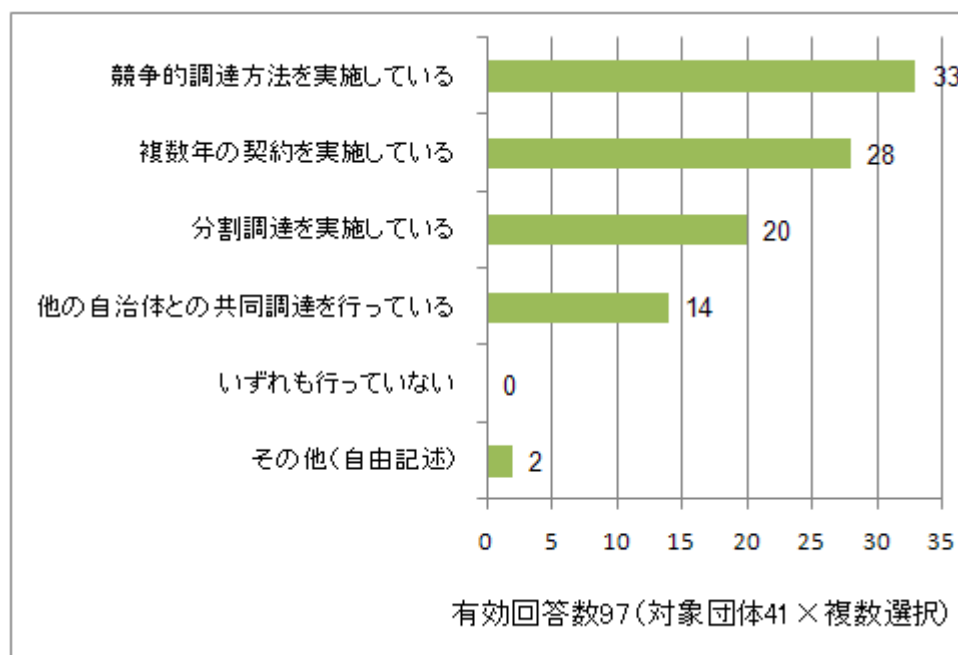


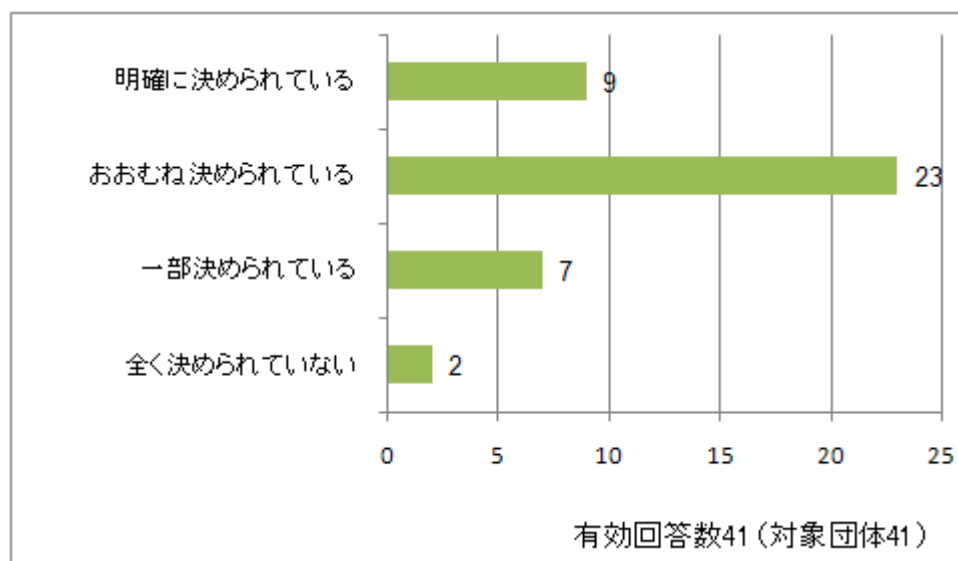
表 2-12 情報システムの調達プロセスへの工夫(その他:自由記述による回答)

総合評価方式、プロポーザル方式、SLA契約を実施している。
総合調達に準じた方法

情報システムの調達プロセスへの工夫について調査した結果をみると、「いずれも行っていない」と回答した団体は0であった。「情報システムに係る政府調達の基本指針」等による政府の号令の影響をうけて、自治体に置いて今まで主流の契約方法であった随意契約から一般競争入札等への移行、分割調達の拡大等の結果が表れてきているといえる。調達方法の変遷は、業務主管部署の負担を増やす可能性はあるが、効率的かつ無駄のない調達を行うためには有効であるといえる。

また調達、開発、運用の管理という観点から、情報システム構築、運用・保守における組織の役割分担について調査した結果を以下に示す。

図 2-28 情報システム構築、運用・保守における組織の役割分担

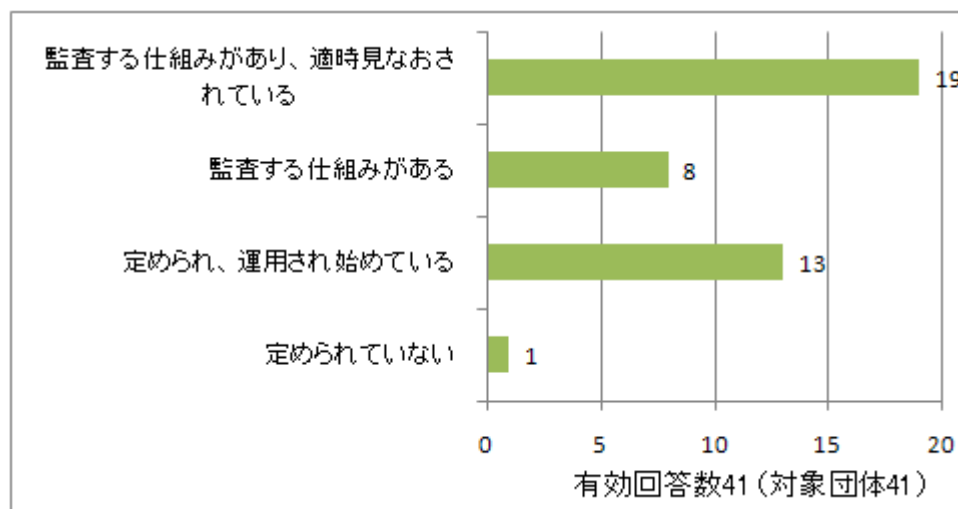


情報システム構築、運用・保守における組織の役割分担の調査結果をみると、「明確に決められている」「おおむね決められている」との回答が合わせて全体のおよそ 78.0%を占めた。情報システムの構築や運用、保守を実施するにあたり、重要な点として挙げられる点が「管理」であり、適切な管理を行うためには組織の中で明確に役割分担ができていることが前提条件と考えられ、本調査の結果ではそういった仕組みが整えられていることが伺えた。加えて、現在は情報システムの構築、運用、保守等を外部事業者に委託（アウトソーシング）する形態も一般化しており、そういった場合には、より一層、どのように管理していくかという観点が重要となると考えられる。

(オ) 情報セキュリティ

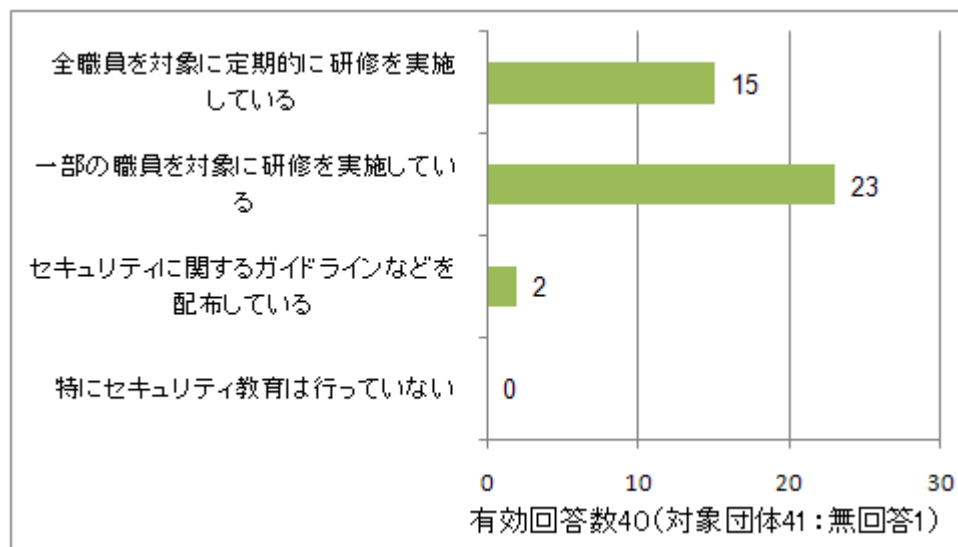
情報セキュリティの確保という観点から、まず各団体の情報セキュリティポリシーの状況について調査した結果を以下に示す。

図 2-29 情報セキュリティポリシーの状況



情報セキュリティポリシーの状況を見てみると 1 団体を除いて策定され、運用されていることがわかる。しかし、情報セキュリティに関する考え方は時間とともに変化を伴い、また自治体の保持する情報は住民に係る貴重な情報であるという点から踏まえても、情報セキュリティポリシーに関しても定め、運用するだけにとどまるのではなく、定期的に見直しをするような仕組みの構築が必要であると言える。また情報セキュリティに関する教育の状況を調査した結果を以下に示す。

図 2-30.情報セキュリティに関する教育の状況

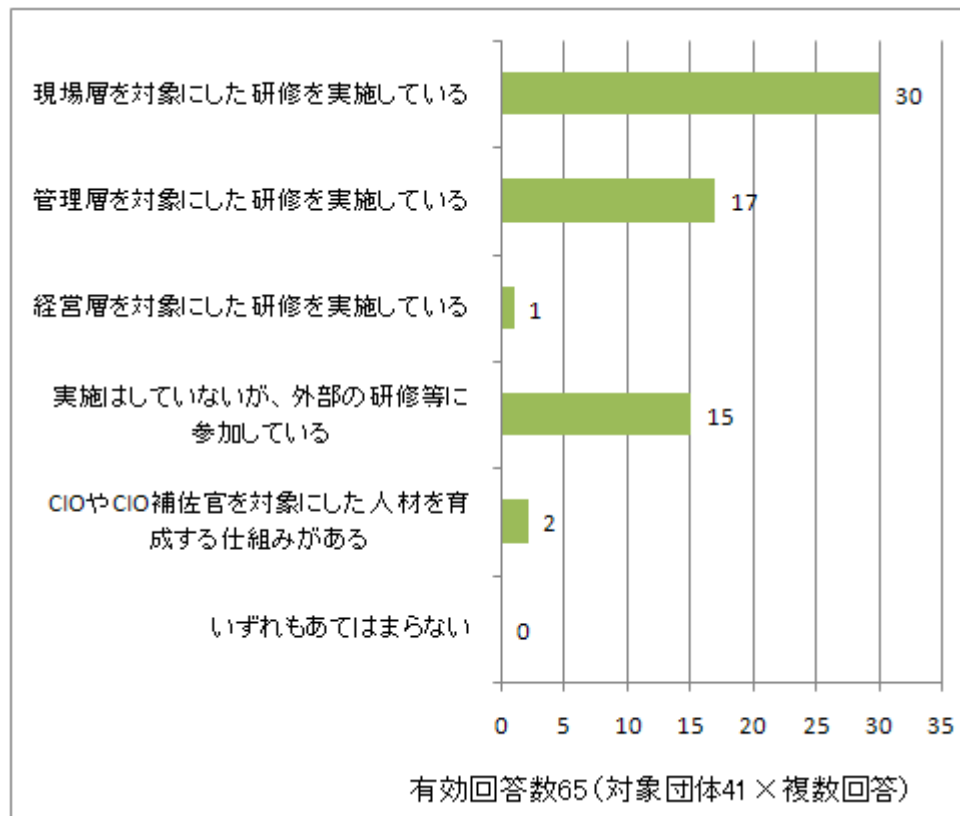


情報セキュリティに関する教育については、「一部の職員を対象に研修を実施している」との回答が最も多く、次いで「全職員を対象に定期的に研修を実施している」となった。「特にセキュリティ教育は行っていない」と回答した団体はなかったとはいえ、情報漏洩が社会的に重大な問題となっている現在の状況を踏まえると、今後は「全職員に対する研修」の重要性の高まりが予想される。

(力) 標準化・知識共有・人材育成

人材の育成の観点から、IT に関する人材育成の取組について調査した結果を以下に示す。

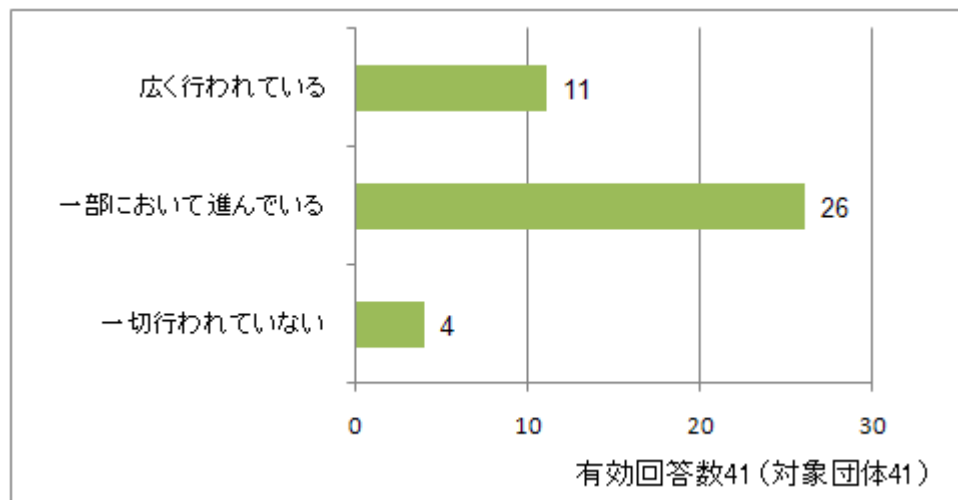
図 2-31 IT に関する人材育成の取組(複数回答式)



IT に関する人材育成の取組状況を見てみると、「いずれもあてはまらない」と回答した団体はなく、内部・外部問わず研修を行っていることがわかる。しかし、それらは主に現場層に対する教育となっており、管理層、次いで経営層を対象とした研修、人材育成の試みはあまり行われていないといえる。現場層での経験があるものが管理層、経営層となっていくことに起因すると思われるが、IT に関して求められる知識は層によって異なる特色を持つ側面もある。教育の対象層に合わせた研修等を実施するような仕組みが今後求められていくといえる。

また標準化・知識共有の観点から、調達、情報セキュリティ、運用保守等のガイドライン、マニュアル、チェックシート等の作成状況を調査した結果を以下に示す。

図 2-32 調達、情報セキュリティ、運用保守に係るガイドライン等の作成状況

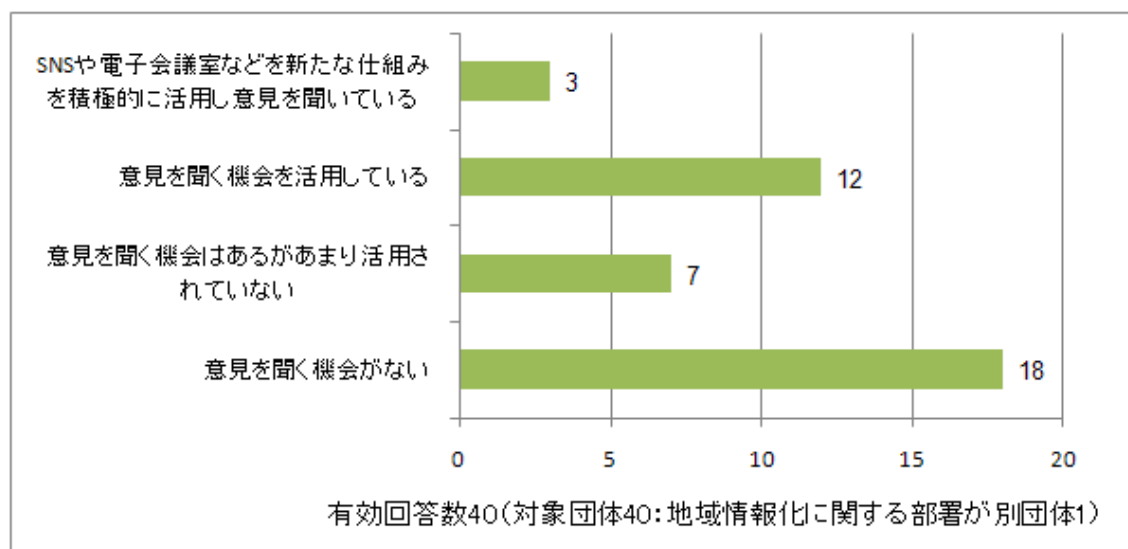


調達、情報セキュリティ、情報システムの運用・保守の管理等のプロセスについて、属人性を排除し、全庁的にそのレベルを上げるための最も効果的なものの一つが「ガイドラインの作成」であるといえる。ガイドラインを作成し、それに従い各プロセスをこなしていき、そこで得られた知見を元にガイドラインの改定を行うというようなサイクルを回すことで効果的な標準化・知識共有の仕組みを構築するための基礎を築くことができるといえる。本調査では各団体において、ガイドライン等の作成を広くあるいは一部で行っているという回答が全体のおよそ 90.2%を占めるという結果が得られた。

(キ) その他

地域情報化に関して住民や地域の民間団体との交流状況を調査した結果を以下に示す。

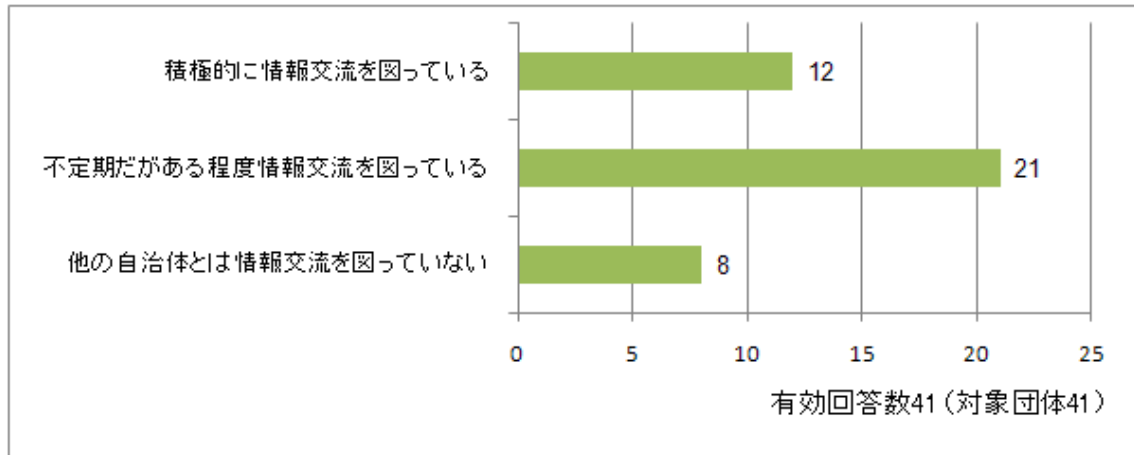
図 2-33 住民や地域の民間団体との交流状況



地域情報化に関して住民や地域の民間団体との交流状況については「意見を聞く機会がない」との回答が全体の 45.0%と最も多かった。約半数の団体については意見を聞く機会はあると回答している。その中では、意見を活用できていないという回答がある反面 SNS や電子会議室等新たな仕組みを活用し意見を聞いていると回答した団体も見られた。

以下に情報化推進に関しての他の自治体との交流状況を調査した結果を示す。

図 2-34 他の自治体との情報交流状況



結果として、多くの団体が定期・不定期を問わず情報交流を図っているといえる。

次に IT ガバナンス推進の観点からその障害となるものについての調査結果を以下に示す。

図 2-35 IT ガバナンス推進の障害(複数回答式)

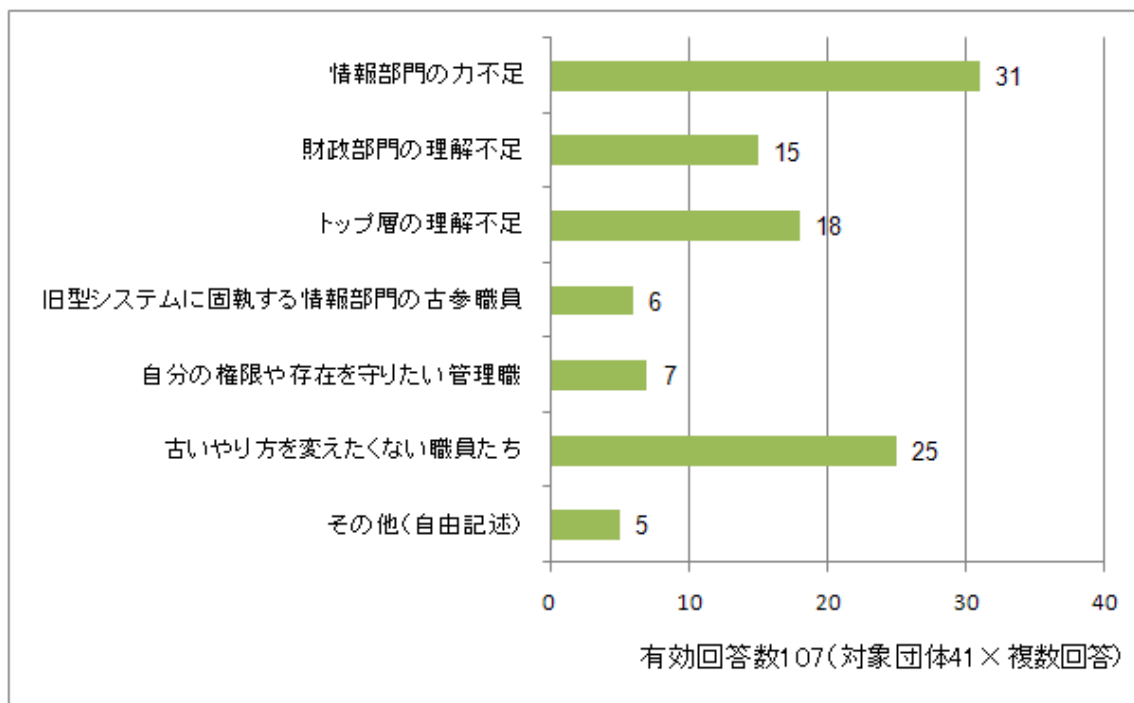


表 2-13 IT ガバナンス推進の障害(その他:自由記述による回答)

組織の縦割
人員や予算の不足, 業務部門の負担増, 最適化等に関する説得材料の不足
人員確保の難しさ
業務フローの見直し(BPR)や情報システムの全体最適化に向けて、行革の観点からトップ層の理解はあるが、財政面や業務所管課と情報部門の人員人材不足
業務主管部門の業務解析スキル不足

IT ガバナンス推進の障害となる点について挙げてもらったところ、最も多かった回答は「情報部門の力不足」であった。次いで「古いやり方を変えたくない職員たち」「トップ層の理解不足」という結果となっている。現在 IT ガバナンスの推進に向けて、各団体がさまざまに試行錯誤しながら仕組みを模索している状態であると思われる。その中では従来の枠組み、方法では十分に推進活動を行えない部分も現れ、情報部門の負担が増加するような状況も予想されるが、今後、IT ガバナンスを推進していくことにより、「情報部門の力不足」のような課題はクリアされていくものと考えられる。また、その過程の中では、他の部課の職員及び(必要があれば)トップ層等に対する意識変革を目的とし徐々にIT ガバナンスの重要性を認知させていく必要があるといえる。

最後にIT ガバナンスのあるべき姿について各団体の意見の調査結果を一覧に示す。

表 2-14 IT ガバナンスのあるべき姿(自由記述による回答)

組織全体において、ITの計画・導入・活用・評価・改善のプロセスを、トップによる統一された方針とルールのもとに統制され、継続する仕組みが確立された状態。
業務にかかわる全職員が、高い目的意識を持ち、常に住民サービスの向上、業務の効率化、コスト意識を持って、最新の技術への理解を踏まえて、効果的な情報システムの整備・運用ができること
ある組織を、IT(情報技術)戦略の策定、実行をコントロールし、あるべき方向へ導いていくこと。 具体的には、CIO を中心に①IT関係経費に係る予算査定②現行業務・システムの見直し③IT調達の適正化の推進 を適切に行うことで経費、組織、業務の無駄をなくし、最小限の行動で、最大の住民サービスを行うことであるとする。
取手市の場合は、情報化推進委員会を市の情報化政策の方向性を検討する意思決定機関とし、市長もこの決定を尊重することが重要である。さらに、企画・立案や情報収集、具体的手法や評価に必要なデータ作成などを全庁的に行なえる体制を作る指令機関として機能することも必要である。
「ITを導入・活用するにあたり、目的と戦略を適切に設定し、その効果やリスクを測定・評価して、理想とするIT活用を実現するメカニズムをその組織の中に確立すること。」

ごく当たり前のように組織体の中に認知され、その機能が十分発揮される状態
入り込みやすく、継続しやすい仕組みであること
CIOの強力なリーダーシップのもとITを効果的に活用できる組織・人員体制が整備されるとともに、システム全体の最適化や情報セキュリティの強化が図られ、住民サービスの向上や行政事務の効率化に役立っている状態
職員の理解と協力が得られていること。
目的や戦略に基づいて、最少の経費により最大の効果が出るようなIT活用がなされ、それにより区民サービスが向上している姿。
制度をつくり、それを実践し、さらに見直しができている状態
・団体ごとの能力や価値観があるので、一律な「あるべき姿」の追及はすべきでない。 ・結局のところ、その組織の「統治能力」とのバランスによって、あるべき姿が定まるのではないか。
すべての職員が、情報化の基本方針に沿ってシステムの調達から活用までを理解し、業務を遂行している状況。
・システム間の連携 ・システムのライフサイクル管理 ・調達、導入について標準化と管理 について CIO をトップとして組織全体で取組が図られている
情報化の目的と戦略を適切に設定するとともに、情報化による効果の評価をしながら、IT活用を組織的に確立する
自治体の行政運営をITの視点で横串を刺しコントロールする役割のようなもの
業務とシステムが最適化され、効率的なIT利用が客観的に分析できること。
IT に関するガバナンスだけを強調するのではなく、自治体として施策全体へのガバナンスに結び付けて、既存の行政組織と整合性を図り、組織に根付かせていくこと。
IT ガバナンスには大きく2面があると思います。 ①セキュリティ面での内部統制。万が一の特は自治体のダメージが大きいので重要度は高く、また、技術的、運用的な面でハードルが高い。但し、重要性や対策については比較的イメージしやすい。IT ガバナンスというとこのことを示す場合も多い。 ②政策目標に合致し、効果的、効率的な IT 投資が行なわれるための仕組みも IT ガバナンスではないかと思っています。こちらは行政という特殊性もありイメージ自体が難しく、あいまいな位置付けのまま具体的アクションが取られない場合が多いと思います。私自身の CIO 観としてはこの面を強調していきたい。
IT利用を組織的にコントロールすることが可能な状態
緊縮財政の中、行革を断行し、行政の効率化を図るには、経営陣のやる気と強いリーダーシップは当然ながら、組織として政策的な ICT 活用の方針と継続的に活用、運営するための人材育成により実現できるものと思います。

役所のたて割り体質を排除した内部統制をIT戦略とリスク管理を両立させながら強力に実行し、市民にとって有益なIT化を進めていく。
本アンケートにおける模範的な回答が、あるべき姿と考えます。
CIO やCIO 補佐官の役割・権限・責任等が明確に定められ、実際にその役割を果たすこと。また、PMO の設置等 CIO やCIO補佐官を支える体制が整備されていることかと思います。そのための情報化人材の育成や確保は必須です。
システムを効率よく活用し、費用対効果を出すことができるか。また、現状を把握し、外的要因を見据え、複数年の計画をたてること
住民満足度を向上させるように、CIO を中心とした情報部門が、主体的に業務改革と一体となった IT 投資を図る。
市の政策目標達成のために IT を活用し、市全体として最適な情報化となるようコントロールができてきていること。 また、評価・見直しを行い、常に改善する体制・意識が培われていること。 その結果、住民サービスが継続的に向上していること。
ITに卓越した高度な知識、技術を持った者が統治していくもの考える。
全庁に渡る権限をもち、職員から支持されるための知識やノウハウを保有すること。
ICT を地域の経営資源として利活用すること
組織における経営戦略と整合性を保ち、全庁に渡り情報部門を中心として、セキュリティ、システム構築、情報管理等の分野に渡って一元管理が行われ、ガバナンスが効く管理体制を構築すること。
誰にでも理解出来るような可視化された指標に基づく管理と、これによる将来像を明確に打ち出すことが重要と思います。
ITガバナンスについて、現場職員レベルで認識し、組織単位での協力体制が組めること。
情報システム部門において、全庁の情報システムが把握されており、適切な時期にシステムの再編・最適化が最小の費用で実施できるようになること。
組織が大きくなれば部門ごとでの要求に基づき情報化が進められるため、市全体の方向性が周知しきれず、システムの重複化や、導入に当たっての業務改善不足に歯止めが効かない。 IT ガバナンスを実効性のあるものに確立できれば、IT 関連経費をはじめシステム全体を掌握することで全市的に計画的、効率的なシステム導入を実施できるもの考える。 当面、実効性を伴わずのために、財務部門と契約部門との協力体制を維持することでガバナンスを効かすこととし、将来的には情報部門とシステム所管部門の信頼関係が築ければ理想的であると思われる。

第4節 遂行状況ヒアリング

1. ヒアリング内容

ヒアリングの質問内容については分冊「IT ガバナンス遂行状況調査ヒアリングシート」を参照のこと。

2. ヒアリング結果

ヒアリングの実施内容(埼玉県、長崎県、さいたま市、豊島区、葛飾区、三鷹市、昭島市、藤沢市、大阪市、豊中市)については分冊「IT ガバナンス遂行状況調査ヒアリング結果」を参照のこと。

3. ヒアリングの考察

地方自治体におけるITガバナンスの遂行状況調査のヒアリング結果をうけ、総務省の発表した「地方公共団体におけるITガバナンスの強化ガイド」で示されたITガバナンスの6分野に整理し、以下のように考察する。

(ア) ITガバナンス遂行状況概要

ヒアリングを行った10自治体について、ヒアリング結果をITガバナンスの6分野に整理し遂行状況の概要をまとめる。

表 2-15 ITガバナンスの6分野に関する遂行状況の概要 その1

自治体名称		埼玉県	長崎県	埼玉県さいたま市 道府県	東京都豊島区	東京都葛飾区	東京都三鷹市	東京都昭島市	神奈川県藤沢市	大阪府大阪市	大阪府豊中市
自治体基礎情報		人口:704万人 道府県	人口:148万人 道府県	人口:117万人 政令指定都市	人口:24万人 特別区	人口:42万人 特別区	人口:17万人 都市	人口:11万人 都市	人口:40万人 都市	人口:251万人 政令指定都市	人口:38万人 特別市
基本戦略	基本方針	・新IT推進アクションプラン: H16年度末策定、H17年度からの3か年計画 ・H20年度からは、県5か年計画の部門別計画として策定する次期プランによりIT化を推進	・基本戦略は「ITの地産地消」の推進	・H16年6月に最適化の基本方針を策定。 ①統合基盤の整備 ②基幹システムのオープン化 ③電子市役所の構築	・豊島区行政情報化実施計画(H18～H22)を策定	・地域情報化計画の見直しを包含して葛飾区IT推進計画を策定 ・現在は第2次葛飾区IT推進計画を推進している	・「安全・安心な生活環境の実現」「地域社会の活性化の促進」「魅力ある教育・生涯学習の推進」「情報提供の充実と行政手続の利便性の向上」	・昭島市総合基本計画(H13～H22)において地域情報化に関し記述	・主体的・能動的な情報化 ・動的情報による情報化 ・モバイル端末、ユビキタスネットワークを活用した情報化	・IT改革実施基本計画を策定中(業務・システムの全体最適化、IT調達改革、IT人材育成)	・平成6年に10年計画の「豊中市地域情報化計画」を策定 ・現在は第2次豊中市情報化アクションプランを策定し、地域の情報化を進めている
	策定背景について	・近年のIT(情報通信技術)の飛躍的発達。 ・「e-Japan戦略」に代表される国の取り組み。 ・県内におけるインターネット利用者の増加等	・地元発注を通じた地域産業の振興及び地元人材育成のため	・合併によりホストが2系統2箇所になり維持経費が増大したため	・行政情報化の基盤整備を推進するため	・基幹システムをオープンシステムへ再構築することがきっかけとなり情報化が推進した	・H10地域情報化計画策定 ・H18「三鷹市ユビキタス・コミュニティ基本方針」に改定	・情報通信ネットワークの整備等の課題があり、この課題解決に向けて「地域情報化への対応」が総合基本計画に盛り込まれた	・ITをめぐる市民の意識や社会情勢の変化への対応	・業務とシステムの関係が最適ではなく、相当な経費を費やしており、これをゼロベースで見直すため	・テレビア計画によりケーブルテレビ会社の設立を図ったことが後押し
推進体制	CIOの設置	・副知事	・総務部理事	・情報統括監	・副区長(行政情報化推進本部部長)	・副区長	・副市長	・副市長	・副市長	・市長	・副市長
	設置理由について	・IT施策を実施するための部局間調整の必要性 ・設置に関してIT推進会議設置要綱にて規定されている	・情報化戦略・方針・計画策定及び電子県庁構築のため	・組織横断的に推進できる体制を作るため ・CIO補佐監については、ITに関するガバナンスをより高いレベルで実現するため民間のITの専門家を登用した	・情報化施策について全庁的に統括 ・組織的に情報化を推進	・組織を整備する過程で、自然な流れでCIOの設置にいたった	・東京都市長会の提案により副市長をCIOに	・東京都市長会の提案により副市長をCIOに	・情報化推進体制をより明確化するため	・全庁横断的で統一的な取り組みを総合的に進めるには、市長をCIOとすることが必須の条件であった	・情報政策担当理事がおり専任CIOを行っていたが退職したため、平成19年4月から副市長がCIOとなった
	CIOの主な役割	・IT施策全般の統括、計画的な推進 ・部局間調整	・情報化施策の推進・調整	・情報統括官が兼務し、政策全般を見ながらCIO補佐監とともにIT施策を統括する ・IT推進委員会・情報セキュリティ委員会の運営	・情報化推進施策の立案および指揮監督 ・情報資産および情報セキュリティに関する統括を行う責任者としての役割	・庁内横断的組織としてIT計画推進委員会のトップ	・予算編成・システム構築(開発)における優先順位の判断等	・情報システムに関わる承認を行う	・組織内の各部を総合調整し、組織全体の情報化を推進 ・情報セキュリティポリシーにおける、最高情報統括責任者	・ITの適正な活用の推進に関する事務を統括	・ITガバナンス強化のために取り仕切って命令を下している

(地方公共団体コード順)

表 2-16 ITガバナンスの6分野に関する遂行状況の概要 その2

自治体名称	埼玉県	長崎県	埼玉県さいたま市	東京都豊島区	東京都葛飾区	東京都三鷹市	東京都昭島市	神奈川県藤沢市	大阪府大阪市	大阪府豊中市	
予算・実施計画・評価	企画から予算化までの調整や役割分担	・IT推進局のチェックがなければ財政課が予算を付けない仕組みとした ・500万円以上のシステム開発に関しては予算要求前にIT推進局との協議の必要性(外部専門家の招聘)	・情報化施策について全庁的、横断的な調整を行っている ・開発工程、方法論、費用の妥当性をチェック	・業務担当 ⇒企画書、概算見積書作成 ・IT統括課(CIO,CIO補) ⇒適正な見積もりかのチェック(精査) ・財政課 ⇒最終的な承認処理	・主管課が「システム検討依頼書」を作成し、情報管理課と調整 ・システム導入経費が4000万以上は「豊島区情報化推進本部」の承認が必要	・企画は主管課が行う ・企画を予算化するにあたり、必ず申請をIT推進課に提出してもらい審査を行う	・小規模システムに関しては原課で作成してもらい決裁をとる ・大規模システムに関しては作成後経営層まで上げていく	・情報システムに関しての調整に情報推進課が企画の段階でほぼ関与	・IT推進本部会議において総合計画上の位置づけや方向性を決定 ・事務改善委員会において必要性、費用対効果を明らかにし、事業実施の可否を決定	・IT改革監との協議後承認を得ない場合、財務担当部署は予算要求を受け付けない	・企画書を各原課に作成してもらい情報政策室で精査
	予算化の評価	・開発段階においての「システム評価制度」の構築	・開発、運用経費の推移を各年次で試算し予算化	・H19年度予算からチェックを実施しているが、来年度以降に評価を行う予定	・主管課との調整により導入の評価を実施するが、詳細な基準については現段階では規定なし ・作成中のガイドラインには評価(判断)基準、テンプレート等を含める	・情報システムの必要性や費用対効果を評価	・費用対効果等をもとに評価を行うが明確な基準があるわけではない ・システム更新に関しては時期的な観点をもとに優先順位づけを行う	・費用対効果、法改正、住民サービスの向上、職員の負担軽減等の観点から評価	・市場価格を考慮した標準仕様書、標準設計単価、標準設計価格算定シートの設定 ・システム構築妥当性評価(外部評価)を実施	・IT改革監がIT関連予算要求内容の精査を行っている	・平成10年から事前評価システムを導入 情報システム化において労組等と労働安全衛生上の問題を同時に検討
	運用後の評価	・事後評価は特に行ってはいるが、次期アクションプランにて実施予定	・行っていない	・第二次情報化計画において事業ごとに費用対効果等を評価する。	・実施していない	・現在評価する仕組みはない ・調達ガイドラインにこの仕組みを盛り込む予定	・SLAの導入、費用対効果の観点からの評価、定量的な評価を検討中	・人員数の変化(人件費の削減)、住民サービスの向上、対費用効果という観点から評価	・事務事業評価(行政評価システム)の実施 ・システム監査(外部)を実施	・現在、特別な評価は行っていない	・利用率の向上のためアクションプランにも数値的な目標を掲げて利用率の改善を図っている
調達・開発・運用	調達を行う際の調整や役割分担	・IT推進局が原課の作成した仕様書をチェック ・調達に関する作業の支援	・ハード、ソフトともに仕様等の協議を行っている	・情報政策課と各業務担当課が行っている ・IT統括課は情報システムの企画・開発・運用のプロセスの標準化、IT経費の適正化のための環境づくりや指導・助言を行っている。	・基本的に主管課と契約課において調達を実施 ・プロポーザルにより調達を行う場合、情報管理課と調整	・仕様書はIT推進課と主管課で調整を行いながら作成	・大規模システムに関しては総合評価方式に準じたプロポーザルを採用	・庁内のPC等の調達は水道部等特別なものは除き、情報推進課が一括調達 ・多くの調達は総合評価方式を導入	・財務部契約課と連携し公募等競争的な調達方法の実施	・IT改革監に調達計画書を提出し協議・承認を得られなければ発注ができない	・大規模のシステム調達の際は情報政策室から要員を配置
	情報システム開発の際の調整や役割分担	・システム開発はシステム調整室と協議しながら進めている	・画面およびテーブル設計を職員で行い、製造と試験は外部委託している	・情報政策課と各業務担当課が行っている ・基幹システムのオープン化等規模の大きなプロジェクトには参加している	・主管課の主導で開発 ・情報管理課は、セキュリティの確保やネットワークの設定等について行う	・IT推進課、主管課の協働 ・業務面は主管課でネットワークや連携部分をIT推進課で担当	・原課が持つシステムに関しては、情報推進室と調整しながら開発 ・庁内横断型のシステムに関しては、情報推進室がとりまとめを行い、PMO業務は外部委託	・主管課管理の情報システムに関しては、開発の際に情報推進課はあまり関わらない ・大規模なシステムに関しては、主管課・情報推進課・ベンダの三者による進捗管理	・IT推進課と担当課で開発要件・運用要件・仕様を明確にし、専門業者へ依頼	・開発内容に変更が生じた場合も、変更協議を義務付けている	・システム間の連携のインタフェースの調整を情報政策室で行っている
	情報システムの運用・保守を行う際の調整や役割分担	・年間維持管理費100万円以上のシステム、部局より希望があったものに関してはシステム調整室が調達等に関して支援	・職員で対応しているが一部外部委託している	・情報政策課と各業務担当課が行っている ・調達にIT統括課は関与しない ・体制の整備、調達ガイドライン、技術標準などの環境づくりを行っている	・基本的に主管課が運用・保守を担当 ・ホストシステムについては、情報管理課が一括で外部委託	・帳票やバッチ処理は主管課から作業を引上げIT推進課で外部委託	・個別のシステムに関しては開発会社と保守契約を締結 ・基幹システムに関しては、常駐のオペレータ3人、運用SE2人を外部委託し配置	・主管課管理の情報システムに関しては情報推進課はあまり関わっていない ・情報推進課において所管しているシステムに関しては5人のSEが常駐し管理・運用	・IT推進課と担当課で協議し、必要に応じて専門業者へ依頼	・運用保守にかかる計画を事前協議制とし、確認している	・原課で行っている

(地方公共団体コード順)

表 2-17 ITガバナンスの6分野に関する遂行状況の概要 その3

自治体名称	埼玉県	長崎県	埼玉県さいたま市	東京都豊島区	東京都葛飾区	東京都三鷹市	東京都昭島市	神奈川県藤沢市	大阪府大阪市	大阪府豊中市
情報セキュリティポリシーについて	・H14に策定	・県情報セキュリティ基本方針を策定(H19.7月改正) ・県情報セキュリティ対策基準を策定(H19.7月改正)	・H15年3月にポリシー策定。今まで、2回改定を行っている	・H14.3に情報セキュリティ方針を策定 ・H15.7に前者の見直しを行い、「基本方針」「対策基準」からなる新情報セキュリティポリシーを策定 ・H19に認証基盤システムのシステム監査後見直し予定	・平成15年にセキュリティポリシーを定めた ・改定は必要が生じた際にやっている	・S62個人情報保護条例制定 ・H15年ISMS導入時にセキュリティポリシーを策定	・H16.6に情報セキュリティポリシーを作成	・外部からの不正侵入防止対策 ・コンピュータウイルス対策 ・eラーニング研修 ・ISMS適正運用	・平成14年5月に情報セキュリティポリシーを策定 ・「大阪市情報セキュリティ管理規程」や「大阪市情報セキュリティ対策基準」等を制定しセキュリティ強化を図っている	・平成15年にポリシーを策定
情報セキュリティ監査について	・外部監査、内部監査ともに行っており、内部監査の前段として自己点検も行っている	・毎年約20システムの内部監査を行っている	・内部監査はH18年度にトライアル監査(情報関係課)を実施し、H19年に全庁として26課以上を実施する(局1課以上) ・外部監査はH20年にトライアルを実施予定	・今年度から内部監査を実施	・毎年1回以上外部監査を行うよう規定で定めた	・年に2回の外部監査 ・年に1回の内部監査	・内部・外部共に監査は行っていない ・住基ネットに関してのみ外部監査を受けた	・外部監査は毎年1システム ・ISMSに沿った内部監査によりIT推進課を監査 ・内部監査(ISMS)とは別に、IT推進課が全機器に対して調査を行っている	・毎年1システムを選定し、外部監査を実施している ・平成20年度から内部監査を実施予定	・内部監査を行っている
調達プロセスの標準化	・調達マニュアル(入門・応用編)を作成した	・契約書で再委託を禁止する条項を付けている ・設計書の書き方を標準化	・H18年度に調達ガイドラインを作成、現実との差異があるため、改善を行っている	・システム再構築ガイドラインと共にシステム調達ガイドラインを作成中	・調達ガイドラインを策定中	・調達に係る手順書を整備	・ガイドラインはないが調達プロセスが定まっている	・システム開発等の開発・運用要件の明確化・標準化を段階的に進めて標準仕様書として取りまとめた	・システム開発や運用・保守を外部に発注する際に標準的な手順として調達ガイドラインを策定した	・調達などのプロセスはフレームワークとして組織に浸透 ・ガイドライン等のように明文化は行っていない
現場層に対して	・アプリケーションの基本的な使い方についての研修を行っている	・MySQL、XMLやPerlといった内容を教える専門研修を行っている	・ITリーダー研修(各課1人(10名以上は2人)) ・ITマネージャー研修(ITリーダーの取りまとめ):	・各課に配置した情報化推進員に対し研修を実施 ・新採時、採用5年目、採用10年目、係長職昇任前の各研修で情報セキュリティの科目を含めている	・セキュリティの研修 ・電子化した庁内の広報誌による啓発 ・特別区研修所が主催する研修プランを利用	・一般的なITスキルに関する研修およびe-Learningを利用したセキュリティ研修	・全職員に情報セキュリティについての研修を実施 ・ITの基礎的な研修(ワード、エクセル等)	・新採用職員研修、IT推進リーダー研修、消防職員研修、保育職員研修、業務担当課職員研修 ・IT推進リーダー及び管理者に対して、最新IT動向等の伝達や啓発のため「What's IT」を発行	・IT活用研修 ・システム担当者研修 ・IT調達管理研修 ・プロジェクト管理研修	・ISMSの適用範囲の職員およびシステム開発業者等には個人情報保護条例等に関するセキュリティのテストを実施 ・情報政策室で人材を育成し、新規のシステム開発がある原課に配属
管理層(課長級以上)に対して	・セキュリティに重点をおいた研修を実施している	・監理職員研修(メールポータルサイト、Word入門、Excel入門、PowerPoint) ・セキュリティ研修	・セキュリティ研修を行っている	・管理層に対し毎年異なる研修を実施	・現場層と同じ	・e-Learningサイトを利用したセキュリティ研修を受講することを奨励	・H18からの管理職を対象とした情報セキュリティ研修の実施	・システム管理者研修	・情報セキュリティに関する管理者としての心構えなどの習得を目的とした研修を実施	・セキュリティと労働安全衛生(VDTやメンタルヘルス等)の研修
経営層(首長、助役、出納役、局長級以上)に対して	・県のIT施策の説明(セキュリティ等含めた内容)を行う	・知事、副知事、部長は、必要に応じ勉強会、レクチャーを実施	・研修という形では行っていないが、会議などの報告を通して知識や考え方を伝えている	・管理層に対する研修に参加いただき情報化推進への理解を深めていただいている	・セキュリティ監査の報告等により理解を深めている	・情報セキュリティ委員会で情報交換等が行われており現状把握の場となっている	・管理職と同様情報セキュリティに関する意識の向上を促す必要性を感じている	・トップマネジメント研修	・特に実施していない	・内部監査とセキュリティの現状を報告している

(地方公共団体コード順)

(余白)

(イ) 基本戦略

今回ヒアリングを行った 10 の自治体すべてにおいて、自治体における基本戦略、基本方針を情報化推進に係る計画や自治体の基本計画等、何らかの計画に情報化を推進するための記載があった。

計画の策定方法は各自治体によりさまざまであるが、情報化推進計画や情報化アクションプランと呼ばれる 3、4 ヶ年程度の計画を策定しているところが多い。

表 2-18 自治体における情報化推進のための計画

自治体名称	計画
埼玉県	新IT推進アクションプラン
長崎県	e 県ながさき戦略 ～長崎情報化推進計画～
埼玉県さいたま市	さいたま市情報システム最適化プラン
東京都豊島区	豊島区行政情報化実施計画
東京都葛飾区	第 2 次葛飾区IT推進計画
東京都三鷹市	三鷹市ユビキタス・コミュニティ推進基本方針
東京都昭島市	昭島市総合基本計画
神奈川県藤沢市	藤沢市地域IT基本計画
大阪府大阪市	IT改革実施基本計画(策定中)
大阪府豊中市	第 2 次豊中市情報化アクションプラン

(地方公共団体コード順)

各自治体における課題はそれぞれであるため、情報化推進の目的も自治体によって大きく異なっている。主な目的としては「情報基盤整備」、「維持経費削減」、「IT発達に伴う変革」、「ITの活用向上」、「地域振興」が挙げられる。情報基盤が整備段階である場合や、情報システムが導入されていてもオープン化等されておらず維持経費の削減を迫られている自治体は、「情報基盤整備」「維持経費削減」を計画に掲げ進めている。当初は「情報基盤整備」「維持経費削減」を計画に明記し進めていた自治体も情報基盤の整備等が一通り落ち着き、地域の情報化を次の段階へ進むべく試みているところは、「IT 発達に伴う変革」「IT の活用」を計画に掲げ進めている。

今回の調査で特徴的だったのが基本戦略に「地域振興」を掲げている長崎県である。「ながさき IT モデル」と呼ばれる新たな情報システムの開発モデルを採用することによって、「IT の地産地消」を推進している。当モデルは情報システム開発の発注を約 100 件に分割調達することにより、以前は受注が難しかった地場企業の受注が可能となり、地域の活性化に貢献している。

表 2-19 基本方針策定理由

自治体名称	ヒアリング結果	情報基盤整備	維持経費削減	IT発達に伴う変革	ITの活用向上	地域振興
埼玉県	近年の IT(情報通信技術)の飛躍的発達。 「e-Japan 戦略」に代表される国の取組。県内におけるインターネット利用者の増加等			○		
長崎県	経済のグローバル化や規制緩和などにより、大都市圏と地方の経済等の格差が生じており、システム開発業務などの地元発注を通じた地域産業の振興及び地元人材育成のため。					○
埼玉県さいたま市	旧市のシステムを使用しているため、システムが老朽化、複雑化している。合併後にホストが2 系統稼働しているため、運用にコストが多くかかる。 所管課による自己完結型のシステム導入により非効率化している。 特命隋契での契約により調達が不透明化している。 IT ガバナンス体制構築の必要性がある。	○	○			
東京都豊島区	H7に策定した「豊島区地域情報化ビジョン」ならびに翌年に策定した「豊島区テレトピア計画」及び H12 年に策定した「新生としま改革プラン」を受け、行政情報化の基盤整備を推進するために情報化計画を策定した。歴史的に行政の情報化(ホストコンピュータ化や戸籍の電算化)は他の自治体と比べて一早く取り組んでいる。そのためホストコンピュータのシステムが大きくなり、結果としてオープンシステムへの移行が難しくなっている点は課題である。総務省のテレトピア計画を契機として、行政の情	○				

	報化だけでなく、地域全体の情報化という観点からも取組を始めた(CATV の設立)					
東京都葛飾区	ホストコンピュータの維持経費を削減するため、基幹システムをクライアントサーバのオープンシステムへ再構築することがきっかけとなり情報化の流れができ始めた。これは第 1 次計画に盛り込まれ実施された。維持経費以外にもこのころ 2000 年問題や、庁内の情報共有のために職員向けに PC が導入されたことなども影響した。		○	○		
東京都三鷹市	地域情報化計画は H10 に作成している。それらを経て現在は情報化に係るインフラの整備は一通り完了したと考えている。今後はこれらを活用しどのような方向に進んでゆくか(あるべき姿)を検討すべき段階であるという認識。地域の情報化や電子自治体というものを考えたとき、ただ機能を電子化するのではなく市民が本当に便利さを実感でき、使用できるような仕組み(社会)を構築すべきである。		○		○	○
東京都昭島市	基本計画を策定した当時、情報通信ネットワークの整備等の課題があり、この課題解決に向けて「地域情報化への対応」が総合基本計画に盛り込まれた。マネジメントシステム・情報化実施計画(方針)が現段階として存在しない点が課題である。実施という観点から見ると、現場においては情報セキュリティ等の情報化・ガバナンスに関する様々な試みが十分実施されていると考えている。	○				
神奈川県藤沢市	1996/3「藤沢市地域情報化基本計画」、2001/3「藤沢市地域 IT 基本計画」、2006/3「藤沢市地域 IT 基本計画(改定)」を策定。 IT のさらなる進歩と普及、IT をめぐる市民の意識や社会情勢の変化への対応。 IT 基本計画は総合計画と整合性をもつよう			○	○	

	に、総合計画の改訂に同じタイミングで改訂する。					
大阪府大阪市	約230の業務についてシステムが整備され日常業務で活用しているが、本来システム化前に行うべき業務の見直しを行わないままシステム化してしまったものがほとんどであり、結果、業務とシステムが最適な関係にないことや、相当額の経費を費やす状況に至っており、こうした状況をゼロベースで見直す必要があったため。		○			
大阪府豊中市	電子自治体として実施すべきことはおおむね実施してきた。今後はこれらの利用率を上げていくことが課題だと認識し、地域ITリーダーの協力等により市民との情報共有や市民参加の促進を推進している。	○			○	

(地方公共団体コード順)

(ウ) 推進体制

今回調査した自治体は何れも CIO (または CIO にあたる役職) を設置していた。新電子自治体推進指針に記載されている「CIO を中心とする電子自治体推進体制の整備・強化」は着実に進んでいるように見てとれる。

表 2-20 CIO または CIO にあたる役職

自治体名称	CIO の役職
埼玉県	副知事
長崎県	総務部理事
埼玉県さいたま市	政策局情報統括監
東京都豊島区	副区長
東京都葛飾区	副区長
東京都三鷹市	副市長
東京都昭島市	副市長
神奈川県藤沢市	副市長
大阪府大阪市	市長
大阪府豊中市	副市長

(地方公共団体コード順)

CIO の設置状況については、「地方自治情報管理概要」に記載されているとおり、役職として首長、副首長が CIO に就いている割合が多くなっている。

IT施策を円滑に進めるため「横断的体制構築」に主眼を置き、さらなる「情報化推進」のために CIO を設置した自治体が多く見られた。これ以外にも「組織整備」、「他団体と同調」のために CIO を設置しているところもあった。

表 2-21 CIO の設置理由

自治体名称	ヒアリング結果	横断的体制構築	情報化推進	組織整備	他団体と同調
埼玉県	IT 施策を実施するための部局間調整の必要性。 設置に関して埼玉県 IT 推進会議設置要綱にて規定されている。	○			
長崎県	情報化戦略・方針・計画策定及び電子県庁構築のため 1. 情報化施策の総合的・戦略的な推進 2. 全庁横断的に情報化を進めるにあたっての 庁内調整業務 元々知事の意向で、情報政策の専門として CIO を派遣依頼した経緯がある。	○	○		
埼玉県さいたま市	TCO の適正化や基幹系システムのオープン化、情報セキュリティの充実強化など全庁における情報システムの統括を組織横断的に実施するために設置。現在、CIO は市の政策に合わせた情報システムの構築等も可能となるよう、市の政策を監理する情報統括監が兼務している。	○			
東京都豊島区	区における情報化施策について全庁的に統括するとともに、組織的に情報化を推進させるため。	○	○		
東京都葛飾区	組織を整備する過程で、自然な流れで CIO の設置にいたった。			○	
東京都三鷹市	東京都市長会に所属(全 26 団体)。その中で副市長を CIO として位置づける旨の提案があり、それ				○

	を反映して副市長が CIO を務めている。				
東京都昭島市	東京都副市長会（CIO 連絡会議）に参加（H17～）今後、情報化に係る計画を策定するなかで、CIO に関する規定等も含めていきたいと考えている。				○
神奈川県藤沢市	情報化推進体制をより明確化するため、2003 年に設置。情報化のトップ推進組織は「藤沢市 IT 推進本部」（本部長：市長、副本部長：副市長）CIO の位置づけについて IT 推進本部（年 2 回開催）の副本部長。CIO として IT 推進本部に参加している（IT 推進本部の設立時には CIO という概念が普及していなかったため副本部長は副市長と定めているが）。CIO 位置づけは 2003 年の情報セキュリティポリシーができた時に明文化にした。	○		○	
大阪府大阪市	IT 改革を着実に進めていくためには、業務・システムの全体最適化など全庁的横断的な課題も多く、強力な統制力を発揮できる体制整備が必要と考えた。なお、本市では市長の委任を受け、各局長が主体的に事務事業の遂行にあたっての権限を行使しており、市全体に行き渡るガバナンスを働かせ、統一的な取組みを総合的に進めるには、市長を CIO とすることが必須の条件であった。	○			
大阪府豊中市	もともと情報政策担当理事がおり専任 CIO を行っていたが退職したため、平成 19 年 4 月から副市長が CIO となった。規定上も副市長の所掌事務として CIO の業務を行えるよう働きかけている。政策企画部長が CIO 補佐官となっているが、情報政策室長がこの業務を行っている。CIO 補佐官も部長級の専任を設けるよう働きかけている。また、人事パスに専門職歴コースを平成 18 年度から設け、現在 3 名がこのコースを利用している。		○		

（地方公共団体コード順）

CIO の設置や全庁的な推進組織を規定に盛り込んでいるところとそうでないところと自治体によりまちまちであった。

推進体制を強化するため、CIO の設置以外にも電子自治体推進体制として全庁的な推進組織を設置している自治体があった。CIO をトップに各情報システムの主管課の部長、課長を集めて組織しているところが多い。

(エ) 予算・実施計画・評価

ほとんどの自治体において、主管課が情報システムの企画提案書等の情報システムの企画及び見積を作成し、情報システム部門がこの審査を行っている。情報システム部門による費用や効果の検査を行い承認がない場合には財政部門への予算要求を行えない。審査を行わない自治体においても企画段階から積極的に関与している。この審査を予算額が一定額以上のものについてのみ行う自治体もあった。ほとんどの自治体において情報システム開発の承認は情報システム部門で行っているが、予算の計上は財政部門が承認している。全庁的なシステムや部門間をまたぐシステムにおいては情報システム部門が企画もしくはその調整を行っている。

どの自治体も予算策定時になんらかの精査・評価を行っていた。過去の事例などから開発する情報システムの費用の妥当性などを判断し、情報システムの導入の費用対効果について判断を行っている。

神奈川県藤沢市においては情報システム構成の妥当性評価に関して、同市の進め方の妥当性の確認という観点で、事例をサンプリングし外部評価にかけている。類似自治体、類似情報システムとの比較を行うために、総務省が出している自治体の情報システム経費の調査結果を利用している。

情報システムの運用が開始された後の評価はまだ未整備なところが多いが、今後実施予定の自治体も見られた。評価という段階ではないが検証や監査を行っている自治体も 2 団体存在した。

神奈川県藤沢市は情報システムの評価だけではなく、事務事業としての評価を行っている。主としてアウトプットの評価をしている。

表 2-22 運用後の評価

自治体名称	ヒアリング結果	未実施	検証・監査	実施予定	実施
埼玉県	事後評価は特に行ってはいない。次期アクションプランにて実施する。			○	
長崎県	システム運用にあつては、事務の迅速性、効率性を随時検証し、必要に応じて改修を行なっている。評価という形では行っていない。今後も予定なし。		○		
埼玉県さいたま市	今年度から実施予定。第2次情報化計画(4ヶ年)で事業毎に費用対効果などの評価目標を立て、これを評価し、第三者による外部評価委員(評議委員)に意見を求めることで、より客観性を高めるなど、プロセスや体制づくりを行っている。			○	
東京都豊島区	運用後の評価については実施していないが、現在、基幹システムの再構築を検討しており、再構築後のシステムについては、システム監査を実施する予定である。		○		
東京都葛飾区	現在評価する仕組みはない。調達ガイドラインにこの仕組みを盛り込む予定。まずは自己評価を行う予定。実施は各主管課が行う。			○	
東京都三鷹市	・SLA の導入、費用対効果の観点からの評価、定量的な評価(紙の削減率、職員の作業時間)等、検討しているが現状としてはできていない。	○			
東京都昭島市	人員数の変化(人件費の削減)、住民サービスの向上、対費用効果という観点から評価される。具体的に数字を出していないが、福祉総合システムに関しては導入前と導入後の効果(利用率等)に関して数値化し評価を行った経緯がある。				△
神奈川県藤沢市	事務事業評価(行政評価システム)の実施。システム監査(外部)、セキュリティ監査(内部・外				○

	部)等の実施。事務事業評価について通常行う評価であり、事業全体としての評価で情報システムとしての評価項目は含まれない。 それ以外の事後評価について別途情報システムの評価も行っており、主としてアウトプットの評価をしている。アウトカムは様々な要因が絡むので、情報システムの改善・導入とアウトカムの因果関係を明確に説明するのは難しい。 オペレーションの短縮等は、事務改善の申請時点に示す効果指標に関して、事後で評価する。				
大阪府大阪市	現在、特別な評価は行っていない。	○			
大阪府豊中市	新規でシステムを開発することは少なくなっており、今後は利用率の向上を図らなければならないと考えている。アクションプランにも数値的な目標を掲げて利用率の改善を図っている。				○

(地方公共団体コード順)

(オ) 調達・開発・運用

調達における情報システム部門と業務主管課との関係は主管課が調達仕様書を作成し、その支援を情報システム部門が行っているところが多い。調達方法は競争性のあるプロポーザル方式や総合評価方式、一般競争入札を積極的に取り入れている。庁内 PC の一括調達など調達方法に工夫も見られる。

大阪府豊中市は大阪電子自治体推進協議会や公益法人が運営する広域・共同システムを活用し共同調達し、業務の効率化やコストダウンを図っている。大規模なシステム調達の際は情報政策室から要員を配置するなど人事的に柔軟な対応も見られた。

情報システム開発において各自治体における主な進め方は協働もしくは情報システム部門のサポートを行っている。情報システム開発の要件定義、設計などに深く関わる自治体と、全庁的なもしくは部門間をまたぐ情報システムの開発の際に情報システム部門が関与する自治体があった。

多くの自治体で運用・保守の対応は主管課が契約等の対応を行っている。維持管理経費が一定額以上のシステムや基幹系システムの運用・保守を情報システム部門で行っているところもある。

表 2-23 情報システム開発の際の調整や役割分担

自治体名称	ヒアリング結果	協働	一部サポート	助言のみ
埼玉県	システム開発の際には IT 推進局との協議の推進	○		
長崎県	各部局の情報システムの開発は、企画及び執行段階で当課との協議事項としている。 画面のラフを作成(職員) → データベースのテーブルの定義(職員 or 外部委託) → 内容のチェック(CIO) → 情報システム開発(外部委託)	○		
埼玉県さいたま市	開発には基本的には参加しない。 市の重要政策である基幹システムのオープン化には定例会等に参加し、進捗報告を受けるとともに指示や決定を行う。 その他要請があれば CIO 組織として CIO 補佐監や IT 統括課が対応している。 (例: 調達の際の評価委員、システムの評価)			○
東京都豊島区	主管課の主導で開発を行う。 情報管理課は、セキュリティの確保やネットワークの設定等について行う。 今後行われる全庁的なシステムの再構築の場合、共通基盤に係る部分に関しては情報管理課が主導し、その上のアプリケーションに関しては主管課が主導する。情報管理課・PMO は支援を行うような形を想定している(ガイドラインにて規定する)		○	
東京都葛飾区	IT 推進課、主管課の協働で行っている。業務面は主管課でネットワークや連携部分を IT 推進課で担当している。	○		
東京都三鷹市	原課が持つシステムに関しては、原課と情報推進室が話し合いをしながら開発を進めていく。 庁内横断型のシステムに関しては、関連する課をすべて含む形でチームを構築し開発を進めていく。情報推進室がとりまとめを行い、PMO 業務は外部のコンサルティング会社に委託している。	○		

	※情報推進室の職員は9名。19年5月にユビキタスコミュニティ推進担当部長の設置。			
東京都昭島市	主管課管理の情報システムに関しては、開発の際に情報推進課はあまり関わらない。進捗管理、運用の調整等を行う場合はある。対象の情報システムに関しての切り分けはない。 ・大規模なシステムに関しては、主管課・情報推進課・ベンダの三者による進捗管理等を行う。			○
神奈川県藤沢市	IT推進課と担当課で開発要件・運用要件・仕様を明確にし、専門業者へ依頼。 調達仕様に関してはIT推進課が穴埋め式に作れる雛型を作る。原課が穴を埋める。IT推進課は抜けがないかチェックする。		○	
大阪府大阪市	調達を行う際、開発の発注時に協議・承認を行っている。開発内容に変更が生じた場合も、変更協議を義務付けている。			○
大阪府豊中市	情報システムがマルチベンダーなので、システム間の連携のインタフェースの調整を情報政策室で行っている。		○	

(地方公共団体コード順)

(カ) 情報セキュリティ

今回ヒアリングを行ったすべて自治体においてセキュリティポリシーを策定しており、どの自治体も平成14、15年にセキュリティポリシーを策定している。これは総務省が平成13年に発表した「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」により、策定が進んだものと考えられる。

表 2-24 情報セキュリティポリシーについて

自治体名称	ヒアリング結果	策定年
埼玉県	・セキュリティポリシーH14策定 ・情報セキュリティ委員会(CIO+各部局長、1/年)+幹事会(主管課長、2/年) ・委員会にてセキュリティポリシー改訂等の大枠を決定し、幹	H14

	事会で共通実施手順等の詳細を決定。 ・ディザスタリカバリ、BCP 等の取組は開始した段階(セキュリティ関連の委員会とは別の作業部会(危機管理課含む)にて検討を行っている) ・実際に作業するセクションは IT 企画課のセキュリティ担当(5名) ・調達に関してのセキュリティ要件に対するチェックは、システム調整室が調整を行っている。アドバイス等の支援を行う。	
長崎県	・県情報セキュリティ基本方針を策定(H19.7月改正) ・県情報セキュリティ対策基準を策定(H19.7月改正) 情報セキュリティの方針等は、高度情報化推進本部で決定される。 BCP はまだ導入段階にない。情報セキュリティポリシーは情報漏洩、個人情報管理が主となっている。	H15
埼玉県さいたま市	平成 15 年 3 月 ポリシー策定(2回改定) 実施手順書を職員向け、管理者(各課長)向け、情報システム管理者向け、職員向けに作成。 情報資産持ち出し／持ち込み(ルール)基準を設けている。 ・個人 PC の持ち込み禁止 ・情報資産の持出許可基準 自宅持帰りは禁止。 ・無料インターネットストレージサービスの使用禁止。 ・行政情報、個人情報、PC などの「情報資産」を守るために契約書の内容に委託管理基準(情報セキュリティ特記事項)を入れている。 ・事件事務管理基準を策定し、全庁に周知している。	H15
東京都豊島区	・庁内 LAN 運用開始に伴い、H14.3 に情報セキュリティ方針を策定する。 ・H15.7 に前者の見直しを行い、「基本方針」「対策基準」からなる新情報セキュリティポリシーを策定した。なお H19 に認証基盤システム(IC カードを用いた認証)が構築されたことを受け、監査実施後に見直しを行う予定である。	H14
東京都葛飾区	平成 15 年にセキュリティポリシーを定めた。改定は必要が生じた際に行っている。	H15
東京都三鷹市	・ISMS の導入を契機にセキュリティポリシーの作成を行った。 情報資産の管理、リスクマネジメント等の内容が含まれてい	H15

	る。三鷹市ではもともと個人情報保護条例の早期導入(罰則まで伴った試みは当時では画期的であった)にみられるようにセキュリティに関する意識が高い。	
東京都昭島市	・H16.6 に情報セキュリティポリシーを作成した。「基本方針」「対策基準」から構成される。 ※昭島市では庁内のPCに関して外部記憶メディア(USB、FD)の制限を設けている。	H16
神奈川県藤沢市	平成14年5月にセキュリティポリシーを策定した。その後ISMSとの整合性をとるため、平成18年に全部改定セキュリティ対策の実施。非常電源設備、セキュリティ監査、システム監査、パソコンの盗難防止対策、指紋認証や監視カメラによるマシン室の入退室管理、外部からの不正侵入防止対策、コンピュータウィルス対策、e-ラーニング研修、ISMS適正運用。	H14
大阪府大阪市	平成14年5月に情報セキュリティポリシーを策定し、情報資産の適切な管理に努めてきたが、情報セキュリティ事故が大きな社会問題として注目される中、より一層の情報セキュリティ対策の向上に取り組む必要があり、また、本年よりIT改革の推進を図っており、IT改革を着実かつ安全に進めていくためにIT推進体制が本市の情報セキュリティに係る役割を担うこととなった。そのため、「大阪市情報セキュリティポリシー」や関連ルールを大幅に見直し、平成19年4月に他の規程類の見直しを行い、「大阪市情報セキュリティ管理規程」や「大阪市情報セキュリティ対策基準」等を制定し、これらを新たなセキュリティポリシーとして、一層の情報セキュリティ対策を講じている。	H14
大阪府豊中市	平成15年にポリシーを策定。平成18年6月にISMSとISO/IEC27001を取得した。これを取得したことで原課のセキュリティレベルが上がった。もともと市民課の要望で取得したためセキュリティの意識も高い。月に数回庁内向けに「ISMS 通信」を発行している。ISMSは民間企業向けにできている感があり、自治体にそのまま適用できない部分がある。豊中市として必要な項目をピックアップし、より実践的なセキュリティの効率化を考えている。セキュリティは人の意識を高めることにより防ごうという考えがある。	H15

(地方公共団体コード順)

ほとんどの自治体でなんらかの情報システム監査を実施しており、「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」に記載のある外部監査、内部監査、自己点検のいずれかもしくは複数を実施している。

埼玉県さいたま市では内部監査を行っており、内部監査を行うようになって職員の意識が改善している。また、平成 20 年度から外部監査も行う予定である。一般的に外部監査は市民に対し市の状況を客観的に説明する側面では有効と考えられるが、職員教育の面を考えると内部監査は非常に効果が大きく、特に監査実施側は情報セキュリティの意識が格段に向上している。

表 2-25 情報セキュリティ監査について

自治体名称	ヒアリング結果	未実施	実施予定	内部監査	外部監査
埼玉県	・外部監査 →大規模な情報システム、あるいは扱う情報が重要な情報システム(40 弱)に関しては外部に委託し監査を行っている(脆弱性診断含む) →予算の関係上、毎年度 1/3 ずつ行う。 ・内部監査 →各課で所管している小規模システム、課所室のセキュリティの実施状況を把握するため内部職員で行う。 →対象は知事部局各課所室の 300 課(所・室)、2 年に一度実施している。 →実施後報告、対策を上げてもらう。緊急性のないものに関しては次回監査時に実施状況をチェックする。 →端末のチェック等もこの際に行う。 ・自己点検 →1、課所室単位の自己点検→内部監査の前段階。箇所室単位でチェックシートを配布し、記入後セキュリティ部門にて内部監査の参考資料とする。(1/年) →2、職員向けの自己点検→チェックシートを配布し、課所室の IT 推進員がとりまとめ状況を把握(4/			○	○

	年)。				
長崎県	情報セキュリティ対策基準に基づいて、毎年度、情報セキュリティ監査を実施。 (内部監査人に対し、内部監査人養成研修を実施) 例年は約 20 システム(多い時は 60 システム)を抽出して内部監査を行っている。 前年度に指摘の多い情報システムや新しい情報システムが対象となる。部局を入れ替えて互いに内部監査を行う。内部監査人養成研修において、基本的な考えは外部人材を招いて説明してもらい、具体的なチェック方法等は職員が説明する。			○	
埼玉県さいたま市	・教育及び監査スキル取得の一環として、情報セキュリティの重要さに気づいてもらうために課単位(課長と課内 2 名で実施)で自主点検を実施している。H19 年度は実際の点検業務として消防 12 課署で実施。 ・内部監査は H18 年度にトライアルとして5課で相互に監査を実施した。トライアルの結果をもとに H19 年度は全庁で実施する予定(26 課(局1課)以上)。 ・外部監査として H20 年度にトライアル監査を実施する予定。 一般的に外部監査は対市民に対し市の状況を客観的に説明する側面では有効と考えるが、職員教育の側面を考えると内部監査は研修よりも効果が大きいと思われる。特に監査実施課は情報セキュリティの意識が格段に向上する。 内部監査は IT 統括課のセキュリティ担当、及びセキュリティのコンサルタントの支援のもと、該当する各課 2 人ずつにより、1ペア(2人)で行っている。 <スケジュール> 10月下旬:第一回研修 10月下旬 or11月初旬:第一期監査(10数課) 11月:第二期監査(残り12課程度)			○	
東京都豊島区	・H18.3 の「豊島区行政情報化実施計画」では「セキュリティ基盤の強化」という項目で H18 からセキュリティ監査を実施することを明記。しかしながら昨年度		○		

	は認証基盤の構築中であつたため、今年度からセキュリティ監査を実施することとし、現在内部監査に向けて準備中である。(内部監査要員の教育等) ・初年度は情報管理課、(主管課として)税務課、生活福祉課の 3 課に関して行う。ヒアリング対象は対象課の課長とする。ヒアリングに際して事前に内容等の意識のすり合わせが必要であると考えている。 ・ISMS の導入に関しては現在のところ考えていない。				
東京都葛飾区	毎年 1 回以上外部監査を行うよう規定で定めた。全庁的なセキュリティと抽出したシステムに対し実施している。				○
東京都三鷹市	・2/年の外部監査 ・1/年の内部監査 →情報推進室の中の ISMS 事務局を中心に、職員を内部監査要員として教育し、チェックシートを用いて各課のヒアリング、確認等を行い、その中で挙がる指摘事項を修正するように各課に通達を行っている。			○	○
東京都昭島市	・現在のところ、内部・外部共に監査は行っていない。住基ネットに関してのみ外部監査を受けている。東京電子自治体共同運営に関連してセルフチェック等を行った経緯はある。 ・H17 からの 3 カ年にわたり全職員に情報セキュリティに関する研修を実施している。外部講師を招聘し 4 回/年実施した。 ・H18 に情報セキュリティに関する研修を管理職に行い、今年度も実施予定。	○			
神奈川県藤沢市	平成17年度:総合市民図書館システム 平成16年度:住民基本台帳ネットワーク 平成15年度:庁内LAN内インターネットシステム 外部監査について 全システムから対象を1つ抽出しておこなう。大きなシステムならその一部。選ぶのは IT 推進課と原課で調整して決める。 内部監査 (ISMS) について			○	○

	IT 推進課が内部監査委員(部の主幹課から)から監査を受ける(IT 推進課主幹の全システム)。 内部監査(その他)について 内部監査(ISMS)とは別に、IT 推進課が全機器(150 システム 2000 台を超える)に対して実態調査を行っている(セキュリティの観点 ISMS に基づいて、毎年メインテーマを決めて行っている)。 この効果として、個人情報 PC に置いてはいけない等が改善された。				
大阪府大阪市	平成 15 年度から取り扱う情報の重要性が高く、セキュリティ対策に格段の注意を払う必要がある住民情報系の大規模システム及びインターネットを経由した不正侵入等の攻撃により、情報の漏洩・改ざん等の侵害事案の発生が想定される外部接続を行っているシステムを対象に毎年1システムを選定し、外部監査を実施している。また平成 19 年度、内部監査制度構築に向け実施方法の検討を行っており、平成 20 年度からの実施を予定している。				○
大阪府豊中市	内部監査を行っている。ISMS の適用範囲の職員及びシステム開発業者等には個人情報保護条例等に関するセキュリティのテストを行い、満点なるまで合格とならない。年間計画を立て研修を行っている。新規採用職員や課長職は必ず研修を受けることになっている。			○	

(地方公共団体コード順)

(キ) 標準化・知識共有・人材育成

業務の標準化に向けて調達に関するガイドラインやマニュアルにあたるものを作成している自治体が半数を占めた。2 団体においては現在策定中である。

長崎県では「ながさき IT モデル」として開発手法が統一されており、設計書の書き方が標準化され、どの情報システムでも同様の設計になっている。また、調達仕様に基準仕様として利用するオープンソースの製品名を指定している。これらの取組により職員知識の蓄積を容易にしている。

表 2-26 調達プロセスの標準化

自治体名称	ヒアリング結果	手順確立	策定中	策定済み
埼玉県	埼玉県の財政状況の厳しさを受けて、平成 16 年度末に H17 年度からの 3 カ年計画である行財政改革プログラム、新 IT 推進アクションプランを作成した。その際に IT セクションがよりシステムの調達等に関与していこうという動きがあり、調達マニュアル(入門・応用編)を作成。 調達に関する具体的な手順を記載したマニュアル。都度見直し、年一回更新、配布。			○
長崎県	ガイドライン等標準化は行っていない。各部局の調達に関して情報政策課がサポートしている。職員がわからない分野等に関しては専門の業者を紹介している。調達方法は 100 万円以上のものは入札になるなど財務規則で決まっている。 仕様書が詳細な設計書としてコーディングできるものになっている。契約書で再委託を禁止する条項を付けている。発注する側の意識を変えた。職員は画像のイメージ等がしっかりある。設計書の書き方は標準化されており、どの情報システムでも同じになっている。 行政側が具体的な設計書を出さずに発注することが誤りである。調達の基準仕様としてオープンソースの製品名を指定している。	○		
埼玉県さいたま市	平成 18 年度に調達ガイドラインを作成したが、実施手順と実際の調達行為とのギャップを埋める必要があるため調整しながら、企画から開発、運用、評価(予算化、調達の仕様)をまとめる予定。年度ごとに状況に合わせて更新を実施する。この他、技術標準についても整備していく。			○
東京都豊島区	・本年度、システム再構築ガイドラインと共にシステム調達ガイドラインを作成中である。このガイドラインの中で調達		○	

	プロセスを標準化する。調達に係る規定、PDCA サイクルの導入、調達方法(今後、総合評価制度の導入についても検討)に関して、調達実施手順(ライフサイクル)、ドキュメントのテンプレート等の記載。			
東京都葛飾区	調達ガイドラインを策定している。策定は企画、財政、契約、収入、情報システムに関係の深い複数主管課に参加してもらい進めている。この他にセキュリティポリシーがある。葛飾区はカスタマイズに頼る考えをなくすため、パッケージをベースで調達を進めており、適したパッケージ選定に力を入れている。オープン化の際にパッケージ利用を進める方針があったことからこの流れができた。		○	
東京都三鷹市	・調達に係る手順書を整備しており、これを元に仕様書を作成する。情報推進室はこれらの作成支援、チェックの業務を行っている。			○
東京都昭島市	・実施計画の作成(主管課)→理事者の承認→予算決定→業者選定(プロポーザル)→契約→開発→運用、保守。 ・プロポーザル等を行う場合は必ず情報推進課が支援する。 ・品質の高い情報システムの導入という観点から、プロポーザル方式を用いることで単年ではない長期的視点で評価することができる。 ・新規導入に関して、随意契約は用いていない。	○		
神奈川県藤沢市	平成15年度からシステム開発等の開発・運用要件の明確化・標準化を段階的に進めて標準仕様書として取りまとめ、平成18年度から本稼働。 設計単価の設定も市場価格を考慮した見直しを実施。 工数等の妥当性について、開発体制・開発手順・市場価格との比較等をポイントに外部評価の実施。 調達プロセスにおいて IT 推進課に蓄積されたノウハウは原課に還元している。 調達に関しては契約課が取り決めたマニュアルに沿っている。			○
大阪府大阪市	平成 18 年度に、システム開発や運用・保守を外部に発注する際に標準的な手順で進められるようにする事を目的とし調達ガイドラインを策定した。ガイドラインでは、システム			○

	のライフサイクルコストベースでみた効果的な調達の実現を目標に「総合評価一般競争入札」の実施手順を中心に解説するとともに発注仕様書や契約書のサンプルを併せ提供し、各局での円滑な調達事務を支援した。 現在、システムのライフサイクルベースで見たIT調達の定義を見直すとともに、システム化の企画段階から予算、発注、開発、保守、廃棄までのフェーズをトータルにカバーし、それぞれの段階で留意すべき事項や具体的な事務の進め方等を分かり易く解説することを目的としたガイドラインに改訂作業を進めているところである。			
大阪府豊中市	調達などのプロセスはフレームワークとして組織に浸透している。ガイドライン等のように明文化は行っていない。	○		

(地方公共団体コード順)

現場層における人材育成は研修によるものが多く、主にセキュリティ研修やIT利用に関する研修を行っている。外部委託により行う研修や外部で開催される研修を広く利用しているようだが、近年の財政状況の悪化などにより費用を削減するために内部で行う研修に移行してきている。自治体によっては各課にITリーダーなどと呼ばれる職員を配置している。各現場においてITに関する中心的な存在として、セキュリティや情報システムの操作、最新のIT関連情報等を研修などにより習得させ、その知識や技術を原課で活用することにより、庁内全体の人材育成に寄与している。

管理層(課長級以上)における人材育成はセキュリティの研修を行うところがほとんどであるが、情報システムの責任者向けの研修や労働安全衛生(VDT やメンタルヘルス等)の研修を行っている自治体の一部あった。

大阪府豊中市においては、人材を確保するために外部人材を登用するのではなく、内部人材の育成に力を入れている。専門職歴コースを設置し将来のCIO補佐官候補の育成や、情報政策室に配属になった職員を育成し情報システムの主管課に配属するなど、人事面での工夫をしている。

経営層(首長、助役、出納役、局長級以上)に対しての人材育成は未実施の自治体もあったが、報告や説明によってITに関する理解の向上を図っている自治体が多かった。

外部人材の活用の面では、ITの知識と経験を活用するため積極的に登用を行っている自治体が多く、外部人材をCIO補佐官、PMO、ガイドライン等の策定、情報システムの監査として活用している。

今回の調査ではITにかかわる人材育成においては研修を行うことによる育成がほとんどであった。実務においては自治体として人事面でのサポートや、効果的に育成を行える体制などの整備が有効であると思われる。

(余白)

第3章 研修の概要

(余白)

第1節 実施概要

1. 事前学習

事前学習は集合研修を受講するための基礎的学習にあたる。集合研修では受講者を 5 日間自治大学校において研修を行う、その研修形態から演習重視の内容が実施されることが望まれる。さらに、受講者が集合研修時に一定レベル以上の知識と多角的な視点を持って臨める状態に導くことにも重要となる。これらを踏まえカリキュラムの全単元について一通りの基礎知識を抑え、演習により所属団体(実環境)における視点を持たせることを目標として、事前学習及び学習教材作成を計画し構築した。

事前学習の試行内容

e-ラーニングによる事前学習試行を行う。

- (1) e-ラーニングによる事前学習の試行
- (2) 受講生からの事前学習内容に関する質問等への対応

事前学習の期間

事前学習試行期間は9月中旬～10月下旬とする。

事前学習前のアンケート

初回アンケート(受講者の団体が持つ課題や問題意識、研修全体で何を学びたいか等)を実施し、事前学習及び集合研修の実施要領・教材構築の参考とした。

事前学習の構成(学習教材・演習のテーマ)

- (1) 自治体 IT ガバナンスの概要
- (2) 情報及び情報システムの特性
- (3) CIO の業務概要
- (4) 計画体系のあり方
- (5) 計画の策定
- (6) 計画の実施
- (7) IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度
- (8) 地域の情報化と活性化

事前学習後のアンケート

事前学習後にアンケートを実施し、事前学習試行の評価分析を行った。

2. 集合研修

集合研修は東京都立川市にある自治大学校にて 5 日間の合宿形式による研修を行った。自治体の CIO (または CIO を補佐する立場) として必要な知識や考え、基礎的行動を習得し、他の受講者・講演者・講師と人的ネットワークを構築することを目指し、日本各地より 30 名もの自治体職員が集合研修に参加した。

集合研修は 1 コマ 70 分間とし 1 日 5 コマの講義・演習と 1 コマの講演を休憩や昼食を挟みながら実施する時間割で行った。1 日あたり 2 つのテーマに 5 コマを配分し各テーマの前半で講師による講義を行い、後半では班別にその講義内容に沿った演習及び発表、意見交換にて受講者が能動的に参加できる形式により実施した。各テーマの終盤では IT ガバナンス遂行状況調査に基づいた実例紹介、講師による演習結果解説と受講者との質疑応答により、更に具体的な情報交流や意見交換を行った。

演習時の班分けは、各単元での演習に有効であると思われる団体の組み合わせにより班を編成することとし、受講者の交流が広く行われるよう演習毎に班編成を検討した。

各日の講義終了後に有識者による講演に 1 コマをあて、異なる視点による講演を行った。

受講者、講師、有識者間の情報交流、意見交換を活発にするため、集合研修期間中の初日と最終宿泊日の研修終了後には希望者を募り情報交流会を開催し、受講者とともに過去の CIO 育成研修参加の自治体職員など多くの受講者による情報交流、意見交換会が実施できた。

集合研修の試行内容

集合研修試行により実施要領及び教材についての実証実験を行う。

- (1) 研修会場における講義及び演習の実施
- (2) 受講生からの研修内容についての質問等への対応
- (3) 有識者による講演
- (4) 受講者、講師、有識者等との情報交流・意見交換会の実施

集合研修の期間

集合研修は合宿形式で、試行期間は 11 月 5 日から 9 日までの 5 日間とした。

集合研修の構成

講義・演習のテーマ

- (1) 自治体 IT ガバナンスの概要
- (2) 情報及び情報システムの特性

- (3) CIO の業務概要
- (4) 計画体系のあり方
- (5) 計画の策定
- (6) 計画の実施
- (7) IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度
- (8) 地域の情報化と活性化

講演のテーマ

- (1) 自治体の IT ガバナンスについて
- (2) 川崎市における CIO を支える体制の確立について
- (3) 千代田区で実践したユーザ主導の IT 調達
- (4) IT ガバナンスを担う人材と外部人材活用について
- (5) (総務省)地域情報化のめざすべきもの
～地域情報プラットフォームを中心として～
～災害時における ICT 利活用について～
- (6) (総務省)公共分野におけるアクセシビリティの確保について

情報交流、意見交換会

- ・集合研修期間中の初日と最終宿泊日の研修終了後に実施した。

集合研修後のアンケート

- 集合研修後にアンケートを実施し、評価分析を行った。

3. 事後学習

事前学習・集合研修での学習への取組を、自団体における日常業務に組み込み生かしていけるようにすることを最大の目的として事後学習を設計した。これまでの研修で上積みされた知識や演習での考察、人的交流において得た情報に基づいて、具体的に、自身が所属する団体の現状把握と将来設計の検討を図ることを目指し、同時に集合研修で構築された人的ネットワークの維持強化のための受講者間の意見交換ができる学習形式を検討した。

事後学習も事前学習同様 e-ラーニングサイトを利用して行った。課題への回答を e-ラーニングサイトの掲示板に受講者自らが直接記述し、他の受講者の成果物を確認するとともに、評価コメントを受講者が記述する意見交換型の学習としたことで、集合研修より継続的な全員参加の育成研修を行った。

事後学習の試行内容

集合研修試行後に e-ラーニングによる事後学習試行を行う。

- (1) e-ラーニングによる事後学習の試行
- (2) 受講生からの事後学習内容に関する質問等への対応

事後学習の期間

事後学習試行期間は 12 月上旬～2 月中旬とした。

事後学習の構成

演習課題

- (1) 集合研修8テーマに基づく自団体の現状把握と改善
- (2) 集合研修時の成果物へのコメント
- (3) 他の受講者の作成物へのコメント

事後学習後のアンケート

事後学習後にアンケートを実施し、事後学習試行の評価分析を行った。

第2節 実施スケジュール

これまで説明したように、平成19年度実施したCIO育成研修のカリキュラム(IT ガバナンス)は、以下の「事前学習(eラーニングシステム)」「集合研修」「事後学習(eラーニングシステム)」の3つの要素により構成される。

表 3-1 平成19年度CIO育成研修スケジュール

構成	実施期間	内容
事前学習	集合研修まで (平成 19 年 9 月中旬～10 月下旬)	eラーニング
集合研修	平成 19 年 11 月 5 日(月)～9 日(金)	集合研修
事後学習	集合研修後から年度末まで (平成 19 年 12 月上旬～平成 20 年 2 月中旬)	eラーニング

(余白)

第4章

e-ラーニングサイト・メーリングリストについて

(余白)

第1節 運用ルールについて

e-ラーニングサイト及びメーリングリストを使用するに当たって、それぞれの媒体の性質及び機能的な制約を考慮し、以下の運用ルールを設けて使い分けた。

運用ルール

- (1) 受講者側からの問い合わせや質問は原則 e-ラーニングサイトの掲示板を用いる。
- (2) メーリングリストは事務局からの緊急時の連絡等に用いる。
原則受講者は利用しない。
- (3) 事前学習の課題やアンケートは専用の電子メールアドレスに受講者が返信する。

第2節 e-ラーニングサイトについて

1. 利用用途

e-ラーニングサイトは、育成研修期間中の「事務局からの連絡」、「受講者からの問い合わせ対応」、「受講者間の交流」、「事前学習及び事後学習の教材配布」、「受講者に対するアンケートシート配布」等のために利用した。

2. 概要

e-ラーニングサイトは下図の構成になっており、e-ラーニングサイトが有する機能としては、掲示板機能、自己紹介機能、カリキュラム掲載機能、お知らせ機能、テスト・アンケート機能が挙げられる。本研修においては、テスト・アンケート機能の機能的な制約もあり、掲示板で課題やアンケートを提示し、事務局宛にメールで回答することにより代替した。

受講者及び育成研修実施体制メンバーへログイン ID を付与し登録制 Web を使用することで、本研修メンバーの情報共有手段の1つとして活用した。

図 4-1 eラーニングサイトの構成

自治体 CIO 育成研修サイト

My PAGE

プロフィール

事務局さん

プロフィール変更

受講者紹介

詳細一覧

講師紹介

事務局

詳細一覧

お知らせ

事後学習アンケート 2008-02-12

事後学習テキストおよび課題 2007-12-19

事前学習・集合研修アンケート 2007-11-21

第8回テキスト及び第4回課題 2007-10-23

第7回テキスト 2007-10-22

第6回テキスト 2007-10-16

第5回テキスト及び第3回課題 2007-10-11

第4回テキスト 2007-10-04

第3回テキスト及び第2回課題 2007-09-28

ITガバナンス移行状況のアンケート 2007-09-28

過去ログ

カリキュラム一覧

	11月05日 (Mon)	11月06日 (Tue)	11月07日 (Wed)	11月08日 (Thu)	11月09日 (Fri)
概要					
09:30 ~ 10:40	ガイダンス	CIOの業務概要-1 (予定)	計画の策定-1(予定)	ITガバナンスを担う人材と人事・教育制度-1(予定)	地域情報化の展望 (予定)
10:50 ~ 12:00	自治体ITガバナンスの概要-1(予定)	CIOの業務概要-2 (予定)	計画の策定-2(予定)	ITガバナンスを担う人材と人事・教育制度-2(予定)	講演-5
13:00 ~ 14:10	自治体ITガバナンスの概要-2(予定)	CIOの業務概要-3 (予定)	計画の策定-3(予定)	ITガバナンスを担う人材と人事・教育制度-3(予定)	研修振り返り等(予定)
14:20 ~ 15:30	情報及び情報システムの特性-1(予定)	計画体系のあり方-1 (予定)	計画の実施-1(予定)	地域の情報化と活性化-1(予定)	
15:40 ~ 16:50	情報及び情報システムの特性-2(予定)	計画体系のあり方-2 (予定)	計画の実施-2(予定)	地域の情報化と活性化-2(予定)	
17:00 ~	講演-1	講演-2	講演-3	講演-4	

全画面表示

テスト・アンケート

掲示板 HEADLINE

- テスト用掲示板(1)
- 事務局への質問(30)
- 事前学習についての質問など(2)
- 集合研修に関する質問など(0)
- 井戸端会議(39)
- 事務局からの連絡(9)
- 事前学習のテキスト(教材)(7)
- 事前学習の学習課題(4)
- 受講者に対するアンケート(7)
- 【事前学習】課題第1回の回答一覧(1)
- 【事前学習】課題第2回の回答一覧(1)
- 【事前学習】課題第3回の回答一覧(1)
- 【事前学習】課題第4回の回答一覧(1)
- 情報交流広場(1)
- お疲れさまでした(0)
- 【事後学習】テキスト・課題(1)
- 【事後学習】課題1回答板(30)
- 【事後学習】課題2回答板(29)
- お詫び(4)
- 情報セキュリティポリシーの策定について(6)
- 【事後学習】課題3回答板(14)
- 選択テーマ:2 情報及び情報システムの特性(0)

掲示板へ

トップページ | サイト案内 | サイトポリシー | サイトマップ | ログアウト |

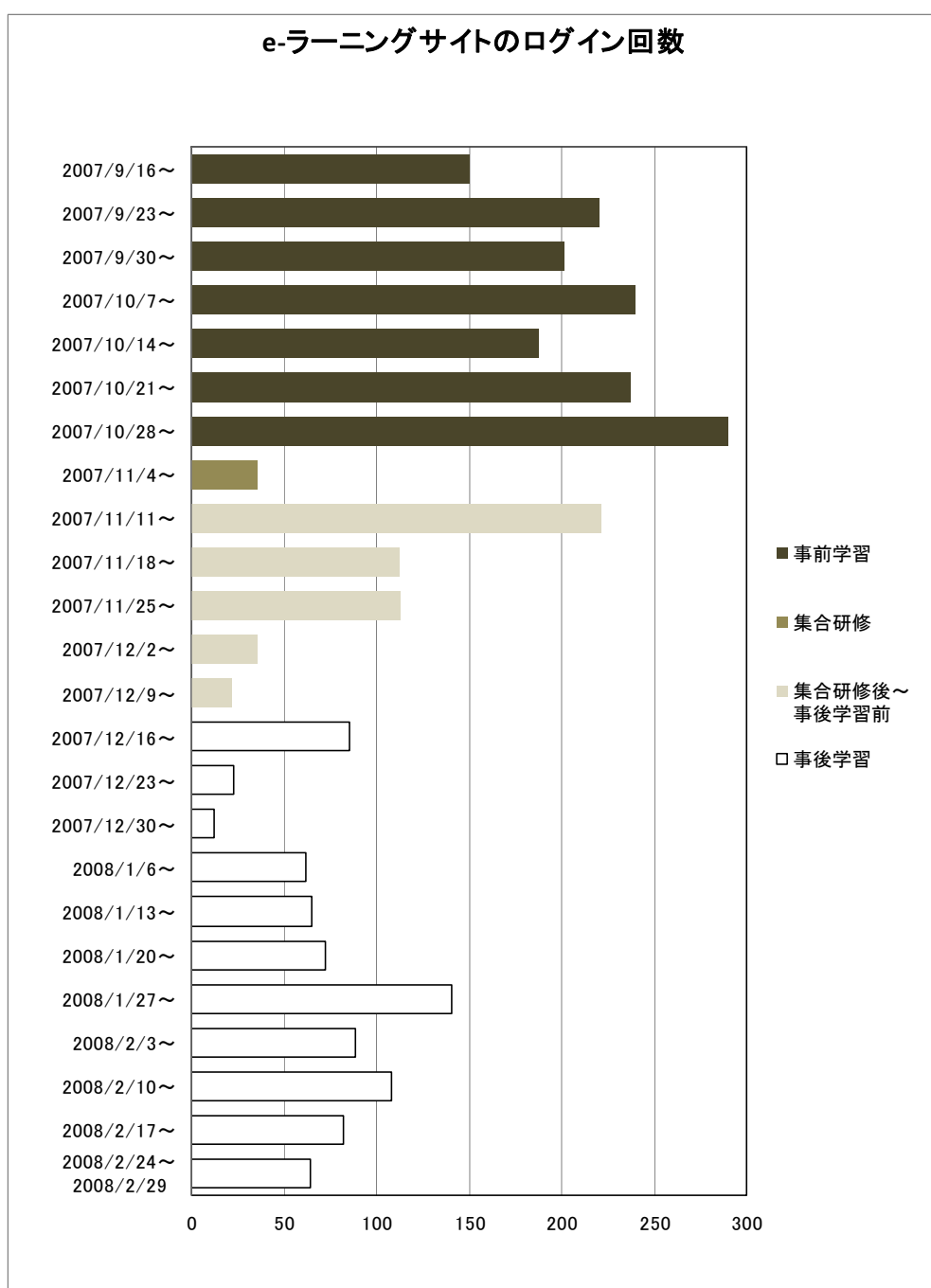
Copyright: Ministry of Internal Affairs and Communications.

3. 利用状況

(ア) eラーニングサイトへのアクセス状況

eラーニングサイトは、平成 19 年 9 月 18 日にサイトを公開してから、平成 20 年 2 月 29 日まで、受講者から延べ 2870 回のログインがあった。これを週ごとに集計したものを図 4-2 に示す。

図 4-2 受講者のログイン状況



(イ) 掲示板の利用状況

事後学習が終了した平成 20 年 2 月 29 日までの掲示板への書き込み件数は 201 件であった。掲示板毎の内訳を表 4-1 に示す。

表 4-1 掲示板への書き込み内訳

大分類	掲示板名	概要	書き込み数 (含事務局)	
事務連絡	事務局からの連絡	事務局からの連絡用	9	41
	事務局への質問	事務局に対する質問用	30	
	事前学習についての質問など	事前学習に関する質問用	2	
アンケート	受講者に対するアンケート	受講者向けアンケートのアップロード場所	7	7
事前学習	事前学習のテキスト(教材)	事前学習テキストのアップロード場所	7	15
	事前学習の学習課題	事前学習課題のアップロード場所	4	
	【事前学習】課題第 1 回の回答一覧	事前学習課題(第 1 回)の回答一覧アップロード場所	1	
	【事前学習】課題第 2 回の回答一覧	事前学習課題(第 2 回)の回答一覧アップロード場所	1	
	【事前学習】課題第 3 回の回答一覧	事前学習課題(第 3 回)の回答一覧アップロード場所	1	
	【事前学習】課題第 4 回の回答一覧	事前学習課題(第 4 回)の回答一覧アップロード場所	1	
事後学習	【事後学習】テキスト・課題	事後学習課題のアップロード場所	1	87
	【事後学習】課題 1 回答板	事後学習課題 1 の回答用	30	
	【事後学習】課題 2 回答板	事後学習課題 2 の回答用	29	
	【事後学習】課題 3 回答板	事後学習課題 3 の回答用	27	
	選択テーマ: 2 情報及び情報システムの特性		0	
交流	お疲れさまでした	研修の感想及び受講者設立のメーリングリストのお知らせ	0	46
	井戸端会議	受講者が意見交換や悩みを解決するための場所	39	

	集合研修に関する質問など	集合研修に関する質問用	0	
	情報セキュリティポリシーの策定について	情報セキュリティポリシーに関する相談	6	
	情報交流広場	受講者の情報交流を進めていくための掲示板	1	
その他	お詫び		4	5
	テスト用掲示板	書き込みのテスト用	1	
計			201	

4. アンケート結果、考察

事前学習では、主にeラーニングサイトを使用して学習を進める形式をとった。以下にeラーニングサイトの運営に関する回答結果及び自由記述にて寄せられた意見の一覧を以下に示す。

図 4-3 eラーニングサイトの運営について

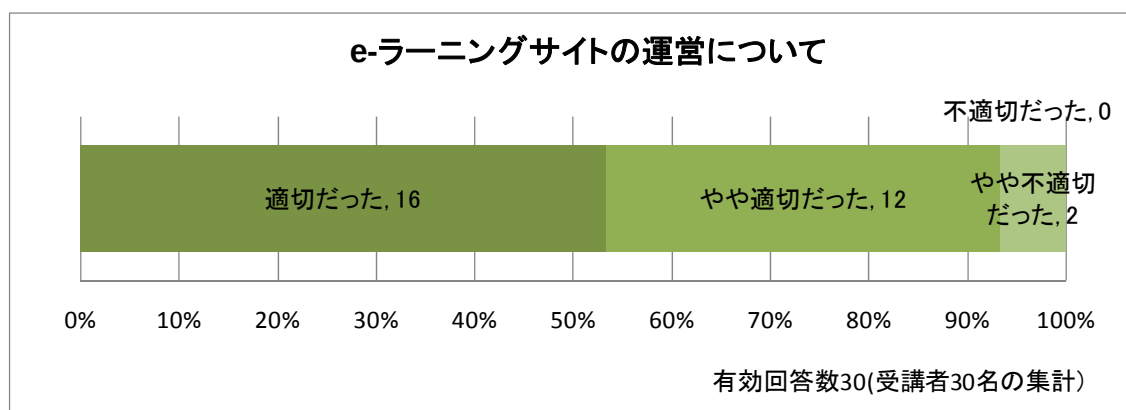


表 4-2 eラーニングサイトの運営に関する意見一覧

少し見づらいつ感じます。メールで掲示板 5 と言われても表示がないし、また、新着の表示もないのは、イマイチ感じます。
「お知らせ」欄で事前学習、課題のお知らせをするときに、当該ファイルがどこにあるのかを記述すれば、探すストレスが無くなると思います。
掲示板の種類が多いので新着を確認するのに手間取った。 課題の回答はメールではなくて、Web上で回答できたほうが便利なのは。
動作が遅い。
意見交換が出来るような機会があれば尚良？

掲示板がいろいろ役に立ちました。
サイトのメニュー項目が多く慣れるのに時間が掛った。サイトの「戻る」ボタンの位置が使いづかった。
事務局からのリプライがやや遅いように感じました

e-ラーニングサイトの運営について4段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)で評価していただいた結果、全受講者のおよそ93.3%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。

しかし、自由記述による意見には指摘事項が挙げられており、内容を見てみると主として「e-ラーニングサイトの仕様に起因する意見(受講者の接続環境等による場合も考えられる)」と、「サイトの活用の仕方」という2つの観点に分類された。本アンケートの主旨が運用に係る部分であることを踏まえると、後者について考察する必要がある、その中でも掲示板の使い方が重要な鍵であると考えられる。「役に立った」と好評な意見もある一方で「意見交換ができる場」を求めるような意見もみられる。事務局側としてはそういった場として掲示板を構成・作成していた意図だったのであるが、その点に関して十分機能しなかったと考えられる。今後はスレッドテーマをより検討し、例えば所属団体の課題などに関するスレッドを構築し、より受講者が意見を寄せやすいような掲示板構成を検討する必要がある、また同時にその中で、事務局・講師がより積極的に発言をすることで、掲示板の機能を十分活かせるような運営が可能になると考えられる。

第3節 メーリングリストについて

1. 利用用途

メーリングリストは、研修の円滑な運営を実現するために、事務局から受講者への連絡手段として利用した。

2. 概要

メーリングリストの配信先は受講者、弊社の関係者及び総務省の関係者とした。

3. アンケート結果、考察

本研修では、eラーニングサイトと一部連携し、受講者間及び、受講者に事務局を加えた形でのメーリングリストを構築し、情報伝達的手段とした。以下に、メーリングリストの運営についての回答及び、自由記述により寄せられた意見の一覧を示す。

図 4-4 メーリングリストの運営方針

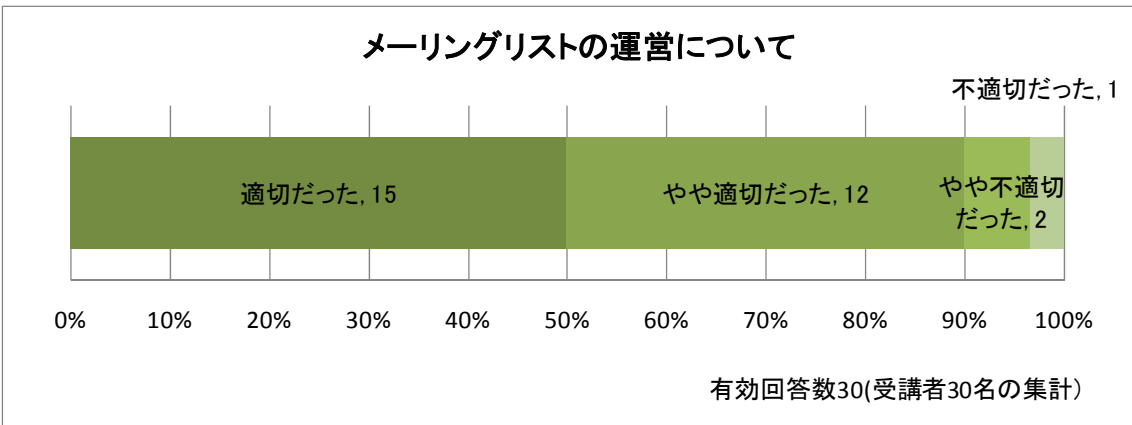


表 4-3 メーリングリストの運営方針についての意見一覧

メーリングリストが初期には不適切で、本部に送ったのが昨年の受講生に届いた。
これでよいと思う。
意見交換が出来るような機会があれば尚良？
投稿があっても1日1回しか配信していなかったもので、投稿があったときにリアルタイムでメールをいただきたい。
メーリングリストから届くメールに番号が表示されていると良かったと思います。 ※昨年はメールの不達など障害が発生していたため、番号で不達がないか確認していました。
掲示板の内容がメールとして届くとありがたいです。
使用方法のガイドがあればよかった。

メーリングリストの運営について 4 段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)で評価していただいたところ、全受講者の 90.0%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。

またメーリングリストに関しての自由記述による意見をみると全体的に運営という観点よりは、その仕様に関する指摘が目立つことがわかる(e-ラーニングサイトとの連携部分にも関わる)。運営方法に関する指摘としては「意見交換の場」としての機能を求める意見があるが、これについては、e-ラーニングサイトの部分でも同様の指摘があり前述したのでここでは省略する。

(余白)

(余白)

第5章 事前学習

(余白)

第1節 事前学習の目的

事前学習の目的は、集合研修の受講に必要とされる知識を授与し、受講者のレベルを可能な限り揃えること、受講者が明確な考えをもってグループ演習に臨めるようにすること、および受講者の所属団体の現状や課題、研修に期待する内容を把握して集合研修内容に反映させることである。

第2節 実施手順

事前学習テキストは集合研修のカリキュラム単位毎に1つのテキストにまとめ、以下の表の日程でeラーニングサイトの掲示板に公開した。

表 5-1 事前学習テキストの公開日

カリキュラム名	公開日
第1回 自治体 IT ガバナンスの概要	9/19
第2回 情報及び情報システムの特性	9/21
第3回 CIO の業務概要	9/28
第4回 計画体系のあり方	10/4
第5回 計画の策定	10/11
第6回 計画の実施	10/16
第7回 IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度	10/22
第8回 地域の情報化と活性化	10/23

各テキストのアップロード後、第2回「情報及び情報システムの特性」を除く各カリキュラムに対して、下表の日程で学習課題をeラーニングサイト上に公開し、受講者からメールで回答を提出することとした。課題の回答は全受講者分が集まり次第、eラーニングサイト上で一覧を公開した。尚、提出期限になっても課題の回答提出がない受講者に対しては、メール及び電話によって催促を行った。

表 5-2 事前学習課題と回答一覧の公開日及び課題提出期限

実施回	対応カリキュラム名	課題 公開日	提出 期限	回答一覧 公開日
第 1 回	1.自治体 IT ガバナンスの概要 (2 は課題無し)	9/19	9/28	10/9
第 2 回	3.CIO の業務概要	9/28	10/10	10/17
	4.計画体系のあり方			
第 3 回	5.計画の策定	10/11	10/22	10/29
	6.計画の実施			
第 4 回	7.IT ガバナンスを担う人材と人事・教育 制度	10/23	10/29	11/2
	8.地域の情報化と活性化			

第3節 学習内容

学習テキストについては分冊「事前学習のテキストおよび課題」を参照のこと。

第4節 アンケート結果、考察

1. 事前アンケートに関して

事前学習開始時に受講者の各カリキュラムに対する関心や研修内容に対する希望や意見等についてアンケートを行った。以下にその結果を示す。

(ア) カリキュラムに対する受講者の関心について

事前学習開始時に受講者 30 名に対してカリキュラム名を提示し、関心をもつカリキュラムを自由回答の記述とともに3つ選択していただいた。各カリキュラムの選択状況を表 5-3 に示す。また、各カリキュラムを選んだ理由を表 5-4 に示す。最も多くの受講者に関心があると選択されたカリキュラムは「IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度」であり、受講者の 70.0%が関心を示した。表 5-4 の理由から、IT ガバナンスを組織的に進めていく上で、人材確保や教育が必要であると受講者は認識していることが伺える。次点としては「CIO の業務概要」であり、表 5-4 の理由から、自治体において CIO や CIO を支える体制についての役割や業務概要についての理解が不足している傾向にあり、その知識の習得のため、関心が高いことが伺える。

表 5-3 各カリキュラムに対する受講者の関心

カリキュラム名	1 自治体ＩＴガバナンスの概要	2 情報及び情報システムの特性	3 ＣＩＯの業務概要	4 計画体系のあり方	5 計画の策定	6 計画の実施	7 ＩＴガバナンスを担う 人材と人事・教育制度	8 地域の情報化と活性化
受講者1	○	○	○					
受講者2	○	○					○	
受講者3	○		○	○				
受講者4	○		○				○	
受講者5	○		○				○	
受講者6	○		○				○	
受講者7	○		○				○	
受講者8	○			○				○
受講者9	○				○	○		
受講者10	○				○		○	
受講者11	○				○			○
受講者12		○	○			○		
受講者13		○	○				○	
受講者14		○	○					○
受講者15		○					○	○
受講者16		○					○	○
受講者17			○	○			○	
受講者18			○		○		○	
受講者19			○		○		○	
受講者20			○			○	○	
受講者21			○				○	○
受講者22			○				○	○
受講者23				○	○		○	
受講者24				○			○	○
受講者25				○				○
受講者26					○	○	○	
受講者27					○	○	○	
受講者28					○	○		○
受講者29						○	○	○
受講者30						○	○	○
計	11	7	15	6	9	8	21	12

表 5-4 興味のあるカリキュラム選択理由

1.自治体 IT ガバナンスの概要
この研修で学ぶことを概観したい。
全体像を把握したい。
IT ガバナンスの持つ本来の意味と意義について、漠然と理解はしているつもりであるが、さらに理解を深めていきたい。
これからの業務改善、IT推進を考えていく上で、まず基本的に押さえておかなければならない事項だと思うから。
経験的には理解できているが、IT ガバナンスとは何かを体系的に学習したい。
言葉は目にしますが、その内容はよく分からないので、一応の整理をしてみたい。
民間会社の出身であり、自治体の業務経験がないため。
本年4月に現職に就任したため、基礎的な研修の必要性と今後の役割を理解したい。
ガバナンスという概念を習得したいため
自分の持っている知識が、体系だっていないため、改めて、一から修得したいと考えています。
今後の組織の情報化を、戦略的に推進するための体制を確立するため。
2.情報及び情報システムの特性
環境マネージメントシステムを本市は立ち上げているが今後、情報セキュリティについての差異や計画策定に向けてのポイントを学びたい。
セキュリティ対策の重要性を認識しているため。
業務システムの浸透により、住基や税などの情報を他の業務システムと連動させる傾向があるが、事務が効率化される反面、個人情報保護や目的外利用への意識低下が懸念される。このあたりをどう考えるか。
情報システムの全体最適化を実現していくため
レガシー改革などをはじめ、今後の情報システムのあり方について、将来を見据えた識見を持たなければ、本格的なE/Aの議論ができないと思いますので、あらゆる機会を通じて学びたい。
情報システムの特性によって、企画、調達等の段階で考慮すべき事項が違うことに苦慮している。体系的に整理する必要があると考えているので、詳しく勉強したい。
3年間ほど現在の職務を行っていますが、的確な説明はできないテーマと気が付きましたので、
3.CIO の業務概要
自治体CIOの役割を再確認したいから

PDCA サイクルを行っていくうえでのポイント等を学びたい。
CIO補佐官としての心得を学びたい。
CIO 部門が組織の中でどういう役割を担おうとしているのか、またそのためにどういう権限を付与されるべきかを知りたい。
CIO については、いろいろな解釈、考え方があると WEB で読みましたが、その内容については曖昧な理解しかないので、一応の整理をしてみたい。
CIOの必要性や権限及びCIOを支える体制について、どのような手法を持って庁内でのコンセンサスを得ていくか学びたい。
自治体の CIO はどうあるべきか、またそれを補佐する立場の役割について知りたいため。
先日、CIOには、12分野83項目の能力が求められるということを聞いて驚きました。こうしたCIOの多様な業務の全体像とそのうち特に重要な業務の内容を学びたい。
本市においても、CIO を副市長に位置づけたが、実際に有効に機能するまでには至っていないため。
CIOという言葉は耳にしているが、実際にCIOの果たす役割について、ほとんど意識したことはなく、業務の内容を把握していないため。
CIO の業務の詳細について理解していないため関心がある。
CIOとしての役割を理解したいため
CIO が形式上のポストになっているため。
情報企画課が行政改革部門と異なる部に属していることから、情報システムの全体最適化の取り組みに対して所属により温度差があり、全庁へ広がりきらない問題点がある。 CIO のもつべき業務を知り、問題を解決するための取り組みに必要な視点を学び、CIO をうまく活用するためのヒントとしたい。
自治体職員は総合職的色合いが強く、自らCIOになることは困難であるが、常にCIOを補佐する立場としてのスキルを身に付けるため。
4.計画体系のあり方
直近に「地域情報化計画」の改訂作業が予定されているから。
なにやら、CIO 業務理解の1つの入り口なのかも知れないと思われましたので・・
先進事例を含めて具体的な計画体系を把握したい。
平成13年度に策定した「地域情報化計画」を新計画として策定することになっています。 計画策定に役立てばと思います。
総合計画全体を見渡した中で、重点的な情報化計画を作成したいと考えているところである。

来年度より次期情報化基本計画の策定に入るため
5.計画の策定
前任者が「最適化計画」というものを平成18年度に策定しましたが、このような全体計画は、その後長期にわたって、重要な位置を占めることが分かったから。
当市は、平成10年3月に基本計画書を作成して以来、計画の見直しや更新を行っていません。ITガバナンスを強化していくためには、計画的に継続した活動が必要であり、その指針となる計画の必要性を感じています。
今後、情報化計画の策定も予定しているため、非常に関心があります。
現状携わっている事務あり、どのような視点で計画策定を進めていくかに関心があるため
来年度、(仮称)第2期情報化推進計画の策定を予定しており、計画の体系も含めしっかりと理解し、大いに参考にしていきたい。
計画策定の具体的な手法について知りたいため。
現在、運用している「情報化基本計画」「情報化行動計画」に関して、必要に応じて適宜見直しが必要としているが、計画策定に必要な考え方や知識を習得したい。
総合計画策定と多くの情報部門の課題もあり計画の策定の知識が必要である。
来年度より次期情報化基本計画の策定に入るため
情報企画課が行政改革部門と異なる部に属していることから、情報システムの全体最適化の取り組みに対して所属により温度差があり、全庁へ広がりきらない問題点がある。
CIOのもつべき業務を知り、問題を解決するための取り組みに必要な視点を学び、CIOをうまく活用するためのヒントとしたい。
6.計画の実施
計画を実施する際に、非常に多岐にわたる困難さが伴うことを現在痛感しているから。特にトップの理解、ユーザの協力、調達要件の確定などの面で難しい事が多かった。
計画は実施してこそ意味があり、アフターフォローまで研修できればさらに良いのではないかと思います
具体的に実施していく手法を学びたいから
来年度に情報システムの調達・運用に関する審査・支援組織を立ち上げ、ある一定の計画(行動指針)に基づき活動していく予定です。
計画を実施することは、計画を策定することよりも難しいと感じており、この項目では、計画を円滑に実施するために必要なことを把握できることに期待しています。
システム開発や更改において、開発プロジェクトの庁内のマネジメントができる職員の育成が必要だと感じているため
本県では、平成19年3月に全体最適化計画をまとめ、本年度からその実施段階に入っているが、

うまく進まない部分もあるため、その進め方や実践手法について、学びたい。
実施段階や事後での効果的なモニタリングやコントロール手法を習得したい。
本市では本年 9 月に、2010 年度までの「情報化アクションプラン」を策定しました。できる限り目標を数値化し、進捗管理、評価、見直しの PDCA サイクルを実現するための、計画実施のポイントを学びたい。
7.IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度
職員に対する教育、職員を育てることに関心があるため
人材育成計画を立てたいから
自分も含め、IT ガバナンスを強化していくためには、どのような人材が必要となるのか、気になっています。 必要なスキルの基本部分は何なのか、それに各自治体がどのように肉づけしていくのかということを知りたいです。
庁内向けシステムは一通り導入されているが、市民向けのサービスがあまりなく、今後の課題と考えているため
ITガバナンスを担う人材育成をする立場なので。
市には、IT 専門の職員は採用されていない。内部人材による育成はどのようにしたらよいか。また、一般職員の中で、IT に関し、知識のレベル差がかなりある。これらの職員への対応。
情報システムの調達等による最適化の実現は、一個人ではなく組織的な取り組みが必要であり、各部局等における情報化担当部門職員に対する教育が重要だと考えているため。
ITガバナンスを運用していくために必要な人材をどのように確保・育成していくか手法を学びたい。
これからの情報部門の人材育成について知りたいため。
庁内他部局によるIT調達が増加しており、こうした業務への支援や意見具申ができる人材を育てていかなければならないと考えています。
組織的な対応を行う場合の人材育成と教育が必要になるため
私自身任期付の採用であるため、後継の人材育成が急務であるとの認識から。
人事を含めた情報処理の効率的運用と職員の情報処理技術のスキルアップを図る必要が急務である。
ITガバナンスを担う人材と人事・教育制度をどのように構築していくかは情報政策課だけでなく区全体としての課題となっているため。
IT ガバナンスを担う人材と人事とは、どんなことなのか、ということについて感心がある。
これからの人材育成をどうすべきか知りたいため

人材が不足しているため。
現在、業務所管課ごとのPCアシスタントや内部監査員の公募を実施し、人材育成を図っています。また、情報専門職域化や業務所管課との兼務辞令などの人事制度を採用していますが、新たな人材育成について学びたい。
担当者の異動を前提とする地方自治体で、どう人材を育成し、また職員全体のレベルをどう底上げするかを考える参考としたい。
情報化の推進に際しては、職員の能力向上や意識改革が必要であり、職員のやる気を高める人事・教育制度が重要であると考えするため。
小規模な自治体では、組織や制度だけで事を起こし、廻して行くのは厳しい(オーバーヘッドが大きすぎる)。やむを得ず、個々の職員の能力・意欲への依存が高くなるため、テーマとしてとても興味がある。
8.地域の情報化と活性化
今までに市の情報システム部門として取り上げてこなかった分野であるため
本市の最大の課題である地域情報化に関して、地域の活性化も含めその手法等について研究したい。
情報通信基盤、スポーツ施設予約、電子申請、キオスク端末などの整備を進めてきましたが、さらなる住民サービス向上や、地域コミュニティの形成などへの活用について広く情報を収集したい。
直近に「地域情報化計画」の改訂作業が予定されているから。
地域公共ネットワークの整備やCATVのカバー率が90%を超えたことから、これを活用した地域活性化に生かしたいと考えています。
住民の利便性向上を図るため、地域(自治体、民間企業、NPO等)と一体となった情報化(例えば地域ポータル等)が必要となるため
電子申請や行政内部の情報化を通じて地域の情報化に資するといった考え方をとっているが、新たなヒントを得たい。
地域情報化の重要性は理解するが、地方自治体の財政も厳しい折、民間でできることは民間でという流れと情報化に関する政府の方針(施策)との間で、自治体としての方針の策定に悩んでいるため。
現在、地元企業や一般市民を対象に各種セミナーや講演会の開催に取り組んで3ヵ年目になります。この取り組みは情報化に関する各種情報の提供を行う一方で、官民連携の本市地域情報化の推進体制の構築を目指しているものです。取り組みのノウハウや先進事例など習得したい。
現在の自治体のIT戦略としては、地域の活性化を推進しているような傾向が、見受けられるため、地域情報化の手法等ぬついて関心がある。
今後の課題であるため。
地域コミュニティの活性化を図るため、08年度に「地域コミュニティ基本方針」を策定予定です。そ

のインフラとして、地域ポータルサイトなど ICT の利活用について学びたい。

(イ) 研修内容についてご希望やご意見等について

研修内容についてご希望やご意見等について、受講者に自由記述で回答頂いた内容を表 5-5 に示す。受講者が望む研修内容は教科書的な知識の羅列ではなく、具体的な事例の紹介であった。また、自治体におけるジョブローテーション制度の関係もあり、受講者のレベルには大きな差が伺えた。意図的に受講者のレベルにばらつきを持たせる必要がないならば、今後は段階的なレベルの研修プログラムの開発や、受講者の選別が必要なのかもしれない。

表 5-5 研修内容についてご希望やご意見等

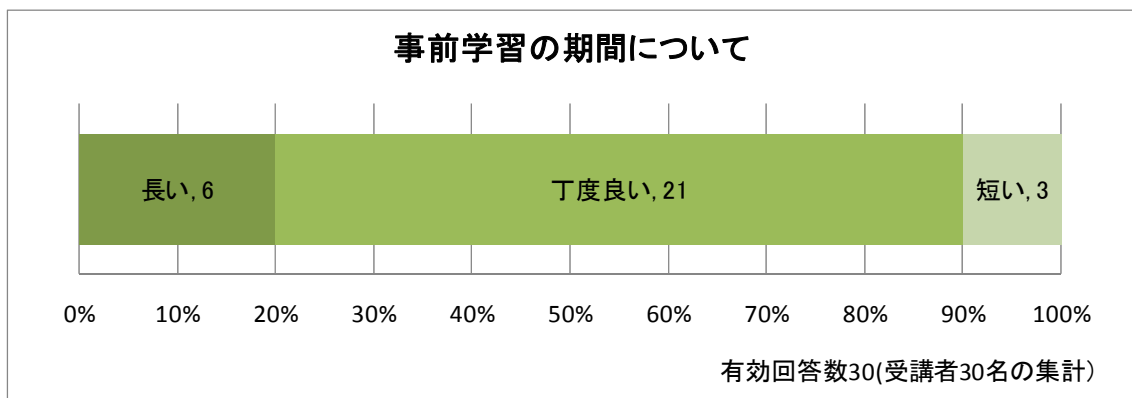
要望を出せるほどの知識がないので・・・ 意欲的に取り組みたいと考えています。
①実際に自治体内でITガバナンスを強化していくためには、条例や規則に基づいた既存の枠組みの中にどのように位置づけていくかが重要だと考えています。 理念や考え方だけでなく、実際にITガバナンス強化していくためのガイドラインや手引きをどのように具体化したのか、先進市の事例などを研究したい。 ②地域情報プラットフォームについて、技術仕様や業務アプリケーションの対応状況、先進市の構築内容等について勉強したい。
CIO を含めた組織のあり方については、各自治体の事情もあり一概には考えられないと思うが、先進事例も含めていろいろなケースについて説明してほしい。
EAを進める上では、状況に応じて段階的に進めることになると思うが、たとえば、CS化、発生源入力化、シンクライアント化、総務事務集約化など、様々な選択肢があって判断が難しい。そういったEAの段階的推進についても学びたい。 本県では、情報システム構築に先だって業務見直し作業を経ることになっているが、各部門がこれに取り組むのが難しく、この点について学びたい。 そのほか、情報システムの費用対効果の算定(構築前の想定、稼働後の実態)も重要と考えており、できればこの機会に学びたい。
まさに自分の今後の業務と合致しているため、できるだけ多くのことを吸収したいと思います。 よろしくお願いします。
概念だけでなく、具体的な推進事例の紹介をしていただければと思います。
基本的な知識や考え方の習得は必要ですが、より実践的な内容の講義を希望します。 情報化人材の育成では、今後職員として最低限必要とされる知識やスキルは何なのか、どうすれば習得できるのか。IPA 実施のユーザ側国家資格は、実務に弱いと感じています。

また、情報化 PDCA サイクルでの評価の手法として、ABC や BSC といた手法が一部の自治体で取り入れられていると聞いていますが、評価体制の面も含め、主要な企業の今はどうなのか、外国の事例はどうなのか、可能であればここら辺りのことも知りたい。
現職に就任して、日が浅いので研修で講師の方や受講生の皆様の迷惑にならないようにしたいと思いますのでよろしくお願いします。研修で今後の職務に生かせるように学んでいきたい。
事前研修の多さに少し戸惑っています。
自治体では、首長の IT への理解度により、IT ガバナンスの強度が変わってくると思います。本研修では様々な情報を収集されているかと思われますので、首長の理解度が高いとはいえない自治体で、ガバナンスを有効にきかせるためのヒント、工夫、うまくいった事例などをお伺い出来ればと思います。
自身が CIO になることはあり得ないことなので、CIO 補佐業務の役割について、研修で学びたいと思う。特に本市の場合は CIO の情報化に対する意識が低いと思われるので、このようなケースの場合の CIO 補佐業務のあり方についてご講義いただければと思う。
少しでも多くのことを学びたいと思います。
情報システム部門のキャリアが長い受講者も多くいらっしゃるようなので、レベルを揃えるということとはなかなか難しいとは思いますが、(私はまだ2年目なので)あまり専門的な内容になってしまうとついていけないという懸念もあり、ご配慮いただけたらと思います。
専門性が問われるものであるが、私自身、その専門性に乏しいため、噛み砕いた内容での講義等を受けることができることを希望しています。

2. 事前学習全体に関して

本研修において、9月中旬から10月下旬までの期間で受講者に事前学習を実施した。事前学習の期間設定に関するアンケート結果を以下に示す。

図 5-1 事後学習の期間について



事前学習期間について、3段階評価(長い、丁度良い、短い)で評価していただいたところ、全受講者の70.0%から「丁度良い」との回答を得ることができた。次いで「長い」「短い」という回答結果が得られたが、「期間」というような比較的评价に個人差が生じることが想定される項目に関して7割の好評価が得られたことは概ね適当な期間設定だったといえる。

e-ラーニングサイトを主に使用して行われた今回の事前学習に関する進め方に関する回答結果、及び進め方に関して自由記述にて寄せられた意見の一覧を以下に示す。

図 5-2 事前学習の進め方について

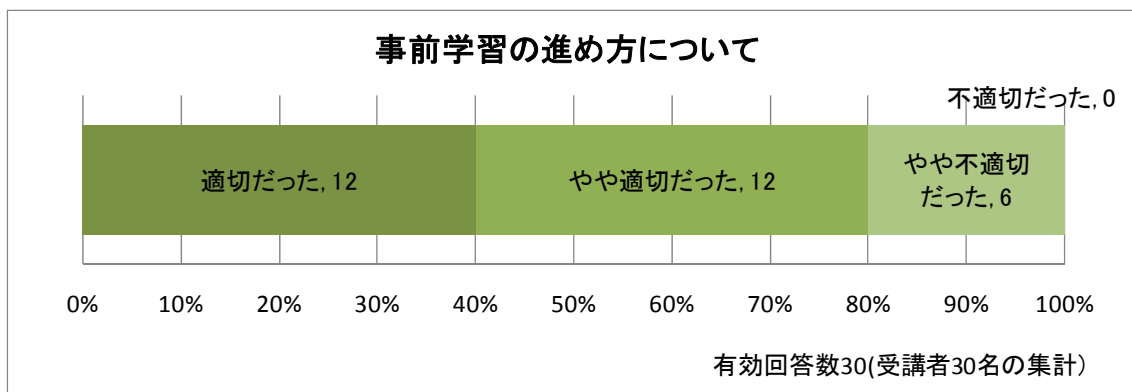


表 5-6事前学習の進め方に関する意見一覧

テキスト等が事前に予定されているカリキュラムとテキスト公開日の夜中にアップされるため、実際にテキスト等を確認できるのが次の日になり、予定日を参考にしながら仕事の調整していたためやりにくかった。
課題の掲載から回答締め切りまでが短すぎた。具体的に何を書いたらいいのか想定できないくらい、漠然とした課題が多かった。
「情報及び情報システムの特性」や「CIO の業務概要」は、少し早いと感じた。単元のボリュームにより進め方を調節してほしかった。
自団体の調査を行うだけではなく、事前学習の段階で先進事例紹介等も提示されれば、さらによかったと思う。
日常業務に追われておりもう少し課題ごとの間隔を長くして欲しかった
事前学習の実施時期、期間は適切だと感じたが、ひとつの課題に対する回答期間が短いと思う。課題のフォーマットが見づかった。
事前学習の回答内容を掲示板に掲載する場合には事前に知らせていただきたかった
テキストや事前学習課題の公開日程・内容など、非常に良かったと思います。 課題も、いくつ以上などと指定されていたため、いい意味で色々と考えさせられました。 しかしながら、集合研修との連携がうまくとれていないため、課題で考えた問題点が中途半端に終わってしまい、何のための事前学習だったのか集合研修を終えた現在は少し残念です。 ただ、事前学習としては大変良かったと思いますので、その点で評価しています。 ※もしかして、事後学習で課題を大いに活用するとかあるのでは？
最後のほうが詰まっていた感がある。やったかどうかは別として、最後に全体を見直したり、他の受講者の回答をじっくり読みたかった気はする。
テキストと事前学習の課題の内容の関連がよく分からなかった。テキストを読んでも記入できないような内容もあった。
事前学習のテキストの内容と課題において、整合性がないところがあり、適切な回答がかけないところがあった。

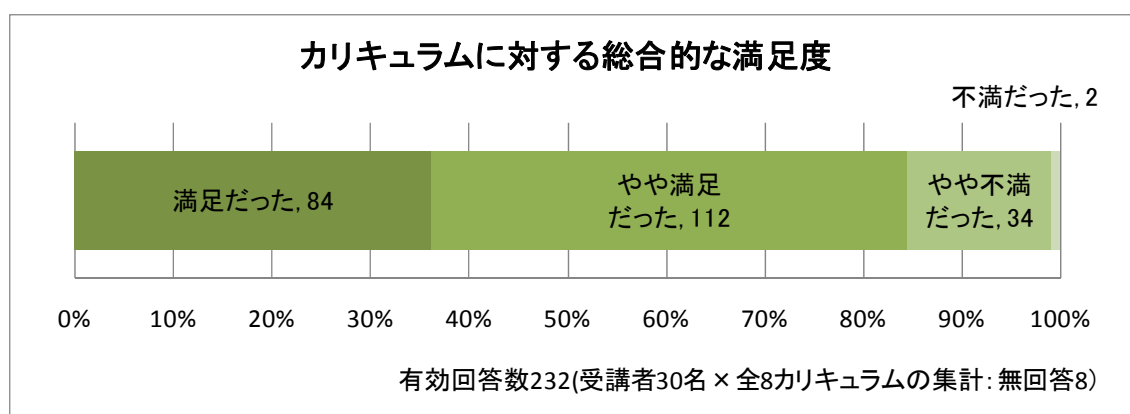
事前学習の進め方について 4 段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)にて評価していただいたところ、全受講者の 80.0%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。しかし、自由記述方式による事前学習の進め方についての意見をみると事前学習の進め方についての指摘事項が数多く挙げられており、主として課題に関する意見が多く、回答期間の短さとそれに関連して課題量の多さについての回答が目立った。課題の分量に関しては、自治体職員が業務と平行して課題に取り組めるよう調整する必要がある。同時に、例えば予算要求時など自治体の繁忙期を可能な限り避けるように、あるいは課題間の期間に余裕を持たせる等、スケジュールを考慮する必要もある。その上で、事前学習～集合研修の間に明確に区切りを入れるという意味で

も、テキスト復習、受講者の課題の閲覧など、レビュー的な要素それ自体を課題とした回を設けるなどの方法が考えられる。研修全体からみた場合にも、ある程度長期間となる事前学習・集合研修・事後学習を通して受講者に惰性的に学習を進めさせていくというよりは各フェーズの区切りを明確にし、フェーズ毎に受講者の意識を一旦リセットさせることにより、次フェーズでの受講者の学習効率の向上などが期待できるのではないだろうか。

(ア) カリキュラムに関して

事前学習は、全 8 カリキュラムについてテキストによる学習、及び全 4 回の課題(「情報及び情報システムの特性」を除く 7 カリキュラムに関して)から構成されており、以下にカリキュラムに関する総合的な満足度を調査した結果を示す。

図 5-3 カリキュラムに対する総合的な満足度



事前学習全体に対する満足度を各カリキュラムに対して 4 段階評価(満足だった、やや満足だった、やや不満だった、不満だった)で評価していただいた。総合的な観点から評価を判断するために、各カリキュラムの回答を総計したところ、全体のおよそ 84.5%の肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。

続いて、カリキュラムにて使用されたテキスト内容、及びそのボリュームに関する回答結果を以下に示す。

図 5-4 テキストの内容について

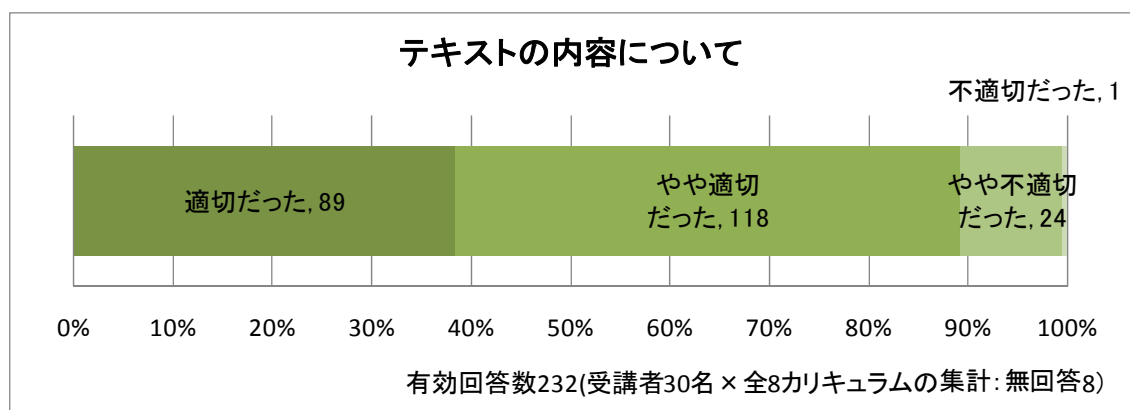
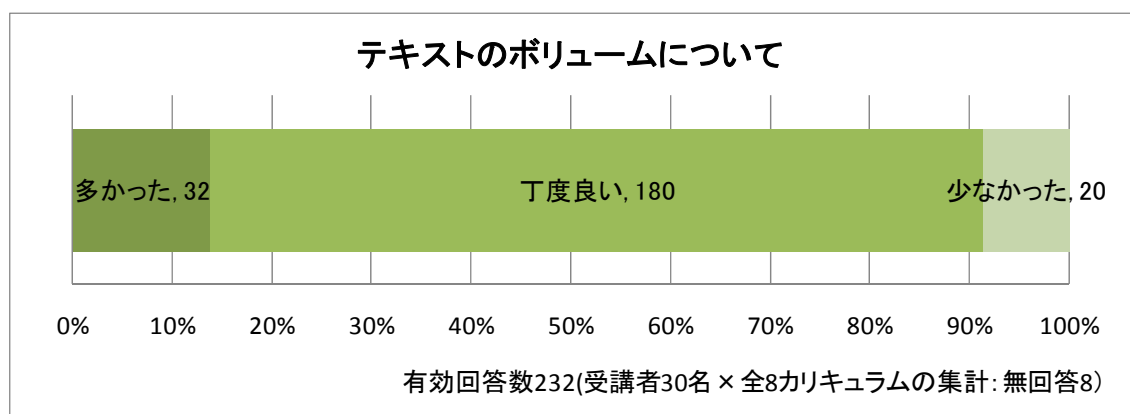


図 5-5 テキストのボリュームについて



事前学習テキストの内容、及びテキストのボリュームについて、それぞれ各カリキュラムに対して 4 段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)、3 段階評価(多かった、丁度良い、少なかった)で評価していただいた。総合的な観点から評価を判断するために、各カリキュラムの回答を総計したところ、テキスト内容に関しては全体のおよそ 89.2%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)、ボリュームに関しては、全体のおよそ 77.6%の「丁度良かった」という評価を得ることができた。

以下に事前学習のカリキュラム毎に、自由記述方式で回答してもらったテキストについての意見の一覧を示す。

表 5-7事前学習テキストについての意見一覧

1.自治体 IT ガバナンスの概要
概要が簡単にまとめられており、わかりやすかったです。
以下、すべての単元のテキストについて同じですが、抽象的すぎるくらいがあります。読んだあとに、理解した、納得したという実感が残りづらい。
オーソドックスにまとまっていて、知識の整理に役立ちました。
サイトからのダウンロードではなく、事前に配布していただきたい(全てのテキストも同じ)
2.情報及び情報システムの特性
よくまとめられていると思いました。
もう少し具体例が盛り込まれるとなおよい。(受講者層にばらつきがあり、管理職が必ずしも現場を熟知しているわけではないので。)
内容は比較的良好にまとまっていたが、もう少しボリュームがあればと思う。
概して総論的であった。
仕事の日常の中では厳しかった
3.CIO の業務概要
よくまとめられていると思いました。
もう少し高度、専門的な内容を掲載していただいてもよかったと思います。8月23日にメルパルク横浜で開催された「自治体のITガバナンスの確立に向けて」セミナーの後藤玲子先生の資料はよかったと思います。
仕事の日常の中では厳しかった
4.計画体系のあり方
よくまとめられていると思いました。
先進事例の具体例などがほしかった。
「新電子自治体推進指針」の丸写しの部分も多く、通り一遍の感じで具体性に欠けた。
もう少しボリュームがあってもいいかなと思う。
5.計画の策定
よくまとめられていると思いました。
難しかった。
本單元については、自治体 CIO の観点から見ると、「1.情報化に係る計画策定時に……」の項目に特化すべきかと思う。
6.計画の実施
よくまとめられていると思いました。
難しかった。
一般論なので具体的事例などがあればなおよかったのでは
自治体 CIO では現実的には、ここまで詳細なモニタリングはできないと思う。

7.IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度
よくまとめられていると思いました。
教科書通りに出来ていない組織での、問題解決のヒントになるような内容がもう少し欲しかった。
8.地域の情報化と活性化
このボリュームで扱うにはテーマが大きすぎる気がしました
やや掘り下げ不足？
地域情報化については各自治体の共通の課題であるが、その割には内容が薄いと思う。

選択肢形式で回答してもらった結果は比較的肯定的評価だったとはいえ、自由記述による意見では各カリキュラムに対し数々の意見が挙げられており改善の必要があることがわかる。意見の内容を見てみると、受講者によりまたカリキュラムテーマごとに意見がまちまちになっている。これは受講者が元々持っていた各テーマに関する知識レベル、及び所属する自治体の類型(本研修の受講者の所属自治体は、県、都市、区などが含まれている)、特色等に起因するものと思われる。その中で共通的に挙げられている意見をみると、「よくまとまっている」等の良好な評価を獲得している反面、「総論的」「抽象的」との指摘が最も多いことがわかる。特に一部のテーマに関してはテーマが大きく総論的にならざるを得ない部分があり、また受講者の知識レベルに差があることが想定されたため、あくまで事前学習のテキストは総論的な観点からの内容として作成していたことに対する指摘と思われる。本研修の受講者は自治体の職員であり、日々カリキュラムテーマに係る課題と直面していることを想定すると、「いかに実務に活用(応用)できる内容か」という観点からテキストについても実質的な内容を希望しているものと思われる。それを裏付けるように、テーマに関連した他自治体での事例をテキスト内容として含めることを求める意見も挙げられている。

事前学習では、テキスト学習と並行して各カリキュラムテーマに関して(「情報及び情報システムの特性」を除く)受講者に課題を提出していただいた。以下に、課題内容に関して、及び課題の出し方、ボリュームについての回答結果を示す。

図 5-6 課題の内容について

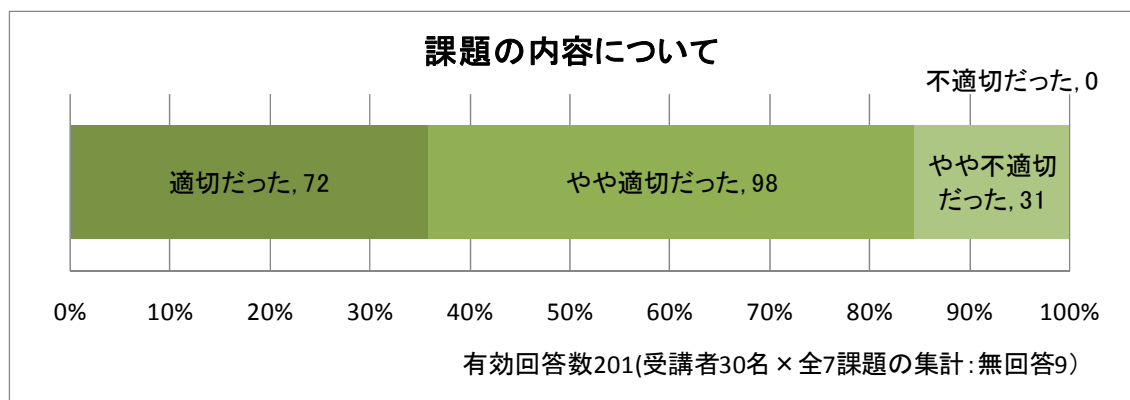
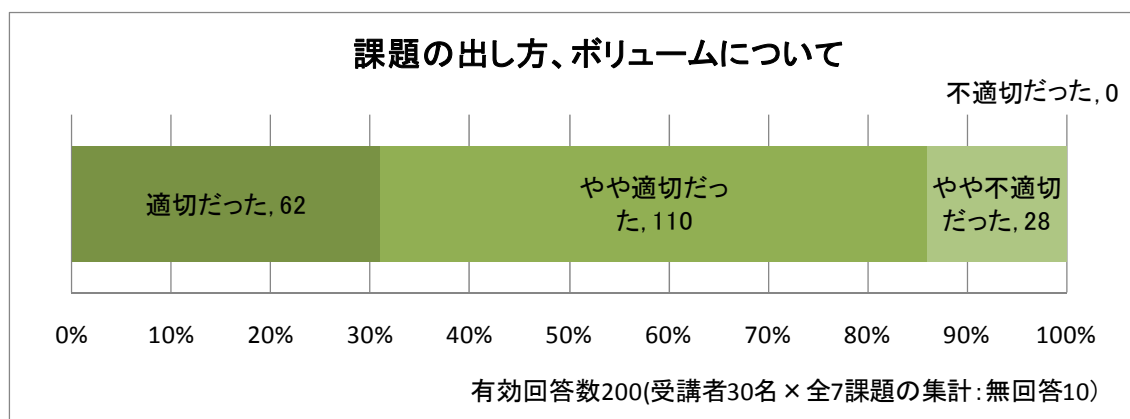


図 5-7 課題の出し方、ボリュームについて



事前学習課題の内容が適切であったかについて、課題のない第2回(情報及び情報システムの特性)を除く各カリキュラムに対して4段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)で評価していただいた。総合的な観点から評価を判断するために、各カリキュラムの回答を総計したところ、全体のおよそ84.6%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。同時に、運用的な観点を含め、事前学習課題の出し方やそのボリュームが適切であったかについて、課題のない第2回(情報及び情報システムの特性)を除く各カリキュラムに対して4段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)で評価していただき、同様に各カリキュラムの回答を総計したところ、全体の86.0%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。

また、以下に各カリキュラムの事前学習課題に対して自由記述にて寄せられた意見の一覧を示す。

表 5-8事前学習課題についての意見一覧

1.自治体 IT ガバナンスの概要
初めての課題ということもあり、ガバナンスという観点の回答の仕方が難しく感じました。(例など入れていただくとよかったかも)
自治体の IT ガバナンスに対する取組状況によって、何のことかさっぱりわからないことがあった。
調査が必要になるようなものは、業務を抱えている中で实际的ではないと思います。
現状・問題点を再確認することができ、良かったと思います。
しいて言えば、解決策を記入するのが難しかったです。(わかっているならやれば良いと思ってしまうが、わかっているけどやれていないところがまた問題点であり・・・)
個人的には厳しかった。9月18日に着任したところなので、何も把握していなかった。
課題によっては他部門からの資料を必要とするものもありました
各団体が抱えている課題を集約、分析して、集合研修の中で活用してほしい。
仕事の日常の中では厳しかった
3.CIO の業務概要
難しかった。
回答に窮した
現状調査のあり方や経費の考え方など、集合研修時の実習・討論の課題としたい。
4.計画体系のあり方
計画という範囲の広いテーマについて、前提や言葉の定義が不明瞭で、取り方によって回答も変わるため、やりにくかった。
やや量が多かった(丁度、決算審査とかち合っていささか苦しかったです)
課題3-1の2、3は回答しにくかった。
ニューと課題が一致しており、よい課題だと思う。
各団体の回答の中で、よい事例を使い集合研修の中で発表、意見交換の材料としたい。
5.計画の策定
課題3-3で比較するのに適当な事例がなかったので、やりにくかったです。
難しかった。
「2.計画策定の流れと仕組み」について課題を特化すべきかと思う。
多かった
各団体の回答の中で、よい事例を使い集合研修の中で発表、意見交換の材料としたい。
6.計画の実施
内容的に回答欄にでも簡単な回答例が欲しいと感じました。
難しかった。
事前評価、事後評価の手法について、よい事例を使い集合研修の中で発表、意見交換の材料としたい。

7.IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度
各団体の回答の中で、よい事例を使い集合研修の中で発表、意見交換の材料としたい。
8.地域の情報化と活性化
強みや弱みなど、情報化の施策と結び付けられるような内容が出しにくかったです。
課題の前提が「地域情報化」「団体の経営」と SWOT 分析を行うには、大きすぎる気がした。(力不足もありますが。)
SWOT 分析から始めるのは当然だと思うが、地域情報化という課題には直接結び付きにくいと思う。
4-2 が厳しかった

前述したテキスト内容の部分と同様に、課題に関しても選択肢形式で回答していただいた結果は比較的、肯定的な評価だった一方で、自由記述による意見では各カリキュラムに対し数々の意見が挙げられており改善の必要がある。全体的にみるとやはり「難しかった」という旨の意見が多くみられた。研修の主旨と、テーマを踏まえると当然の意見であると考えられるが、その中でも、回答の仕方が難しかったとの指摘がみられる。研修の初期段階として考えると、特に第一回の課題には簡単な記入例、回答例等を記載したほうが受講者にとって課題に回答しやすいものと思われる(第一回に限らず、特別な回答記載法を想定しているその他カリキュラムも同様)またその他重要な指摘として、受講者の課題回答の次フェーズ(集合研修)への展開が挙げられている。課題回答に関しては、本研修では回答を一覧にしたものを、e-ラーニングサイトにて公開するに留まった(一部集合研修との連携はあった)課題について回答するにあたり、カリキュラムにより差異はあるが当然受講者は時間、労力をかけて回答しており、その回答が公開されるだけではやはり受講者として不満があったものと思われる。そういった点を踏まえ、事前学習課題を作成する段階で、集合研修の内容、あるいは演習を想定し、連携がとれるような研修内容を構成することが望まれる。演習として課題内容について議論・検討する場を設定する。あるいは講師が回答の中で特色のあるものについてコメントするといった内容が考えられる。

また運用に関して、今回の各カリキュラムへの意見を見てみると、事前学習への意見を求めているにも関わらず、内容が集合研修のカリキュラム(カリキュラムテーマは同様ではあるが)について述べられているものが数多くみられた。受講者の意見の一覧等、本章では主旨を踏まえ、そういった回答は削除して掲載しているが、本研修では、「事前学習」「集合研修」のアンケートを集合研修終了後に同時に行った。このことから受講者の混乱を招いたと考えられ、やはりフェーズ毎にアンケートを実施することがよりの確な意見、感想等の回答を収集することができると考えられる。

事前学習を総合的にみると、受講者の評価は概ね良好であったといえる。とはいえ、個人差があるものの、自由記述にて寄せられた意見の中には肯定評価以外にも、さまざまな

意見があり、その中には今後の事前学習の進め方を検討する際の材料となるような重要な指摘が数多くみられた。主要なものについてはそれぞれの部分で述べてきたが、それ以外にも受講者の意見を参考にすることで、研修の質の更なる向上が期待できると思われる。

(余白)

(余白)

第6章 集合研修

(余白)

第1節 集合研修の目的

集合研修の目的は、事前学習に引き続き自治体CIO等育成のための集合研修の実施要領及びそのための教材を試作し、更に、その実施要領・教材に基づく研修の試行調査及び受講者アンケートを行うことにより、自治体CIO等育成のために適した集合研修の実施要領及び教材内容を明らかにすることである。

また、受講者については、自治体の CIO として考え、行動できるようになることを目標とし、事前学習で得られた基礎知識を基に、更に発展的な内容の講義、演習作業、及び講演の聴講を行わせることで、CIO として必要な更なる知識の習得を図ると同時に、他の自治体の職員との交流の中で、各自治体の特色や課題等の情報共有を図ることを目指した。

第2節 カリキュラム

集合研修は平成 19 年 11 月 5 日から 11 月 9 日の期間に、自治大学校（東京都立川市）の施設を利用し合宿形式で行った。基本的には 70 分を 1 コマとし、1 日 5 コマの講義及び演習作業、その後、外部有識者を招聘しての講演を行ってもらう構成とした。各カリキュラムのテーマは事前学習と同様のテーマとした。その他、初日にはガイダンス、最終日には修了式を開催し、また受講者間の交流を深めてもらうために初日、及び宿泊最終日に情報交流、情報交換会を開催した。

集合研修のカリキュラムを以下に示す。

図 6-1 集合研修カリキュラム

	11/5(月)	11/6(火)	11/7(水)	11/8(木)	11/9(金)
9:30 ～ 10:40	ガイダンス	CIOの業務概要 講義＋演習	計画の策定 講義＋演習	ITガバナンスを担う人材と 人事・教育制度 講義＋演習	講演（総務省） ●地域情報プラットフォーム を中心にして
10:50 ～ 12:00	自治体ITガバナンスの概要 講義＋演習 ●ITガバナンスが求められる 背景と全体像について理解 する。 ●自治体CIOに求められる 役割と取り組むべき課題を認 識する。	●CIOの業務概要や情報化の 推進体制の確立について学習 する。 ●行政の効率性・透明性の実 現、意思決定や合意形成のボ イントを認識する。	●計画策定時の体制づくりや 考慮すべきこと、計画に含ま れる要素、計画の種類につい て理解する。	●ITガバナンス実現へのアプ ローチの選択、求められる人 材像、その人材像を実現する ための教育制度と人事制度、 外部人材の登用について認 識する。	講演（総務省） ●災害時におけるICT利活用 について ●公共分野におけるアクセシ ビリティの確保について
13:00 ～ 14:10					研修のまとめ・修了式
14:20 ～ 15:30	情報及び情報システムの特 性 講義＋演習 ●情報の特性業務や情報セ キュリティの視点から見た 「情報」について学習する。 ・情報システムの特 性 ・情報セキュリティについて	計画体系のあり方 講義＋演習 ●計画体系の全体像、中、長 期計画について理解し、計画 の見直しなどについて学習す る。	計画の実施 講義＋演習 ●PDCAサイクルを用いた計 画実施レビューと品質管理に ついて理解する。	地域の情報化と活性化 講義＋演習 ●グローバル化の影響、地域 の現状分析(SWOT)、地域の 活性化のシナリオ作成、効果 的な施策の選択について学 習する。	
15:40 ～ 16:50					
17:00 ～ 18:00	講演（有識者） ●自治体のITガバナンス	講演（自治体） ●川崎市におけるCIOを支え る体制の確立について	講演（自治体） ●千代田区で実践したユー ザー主導のIT調達	講演（有識者） ●ITガバナンスを担う人材と 外部人材活用について	

第3節 研修実施要領

研修実施要領については分冊「集合研修実施要領」を参照のこと。

第4節 研修実施成果

研修実施成果については分冊「集合研修実施成果」を参照のこと。

第5節 アンケート結果、考察

(ア) 集合研修全体に関して

集合研修全体についての満足度、進め方についての回答結果、及び集合研修の進め方に関して受講者から寄せられた意見の一覧を以下に示す。

図 6-2 集合研修全体への満足度

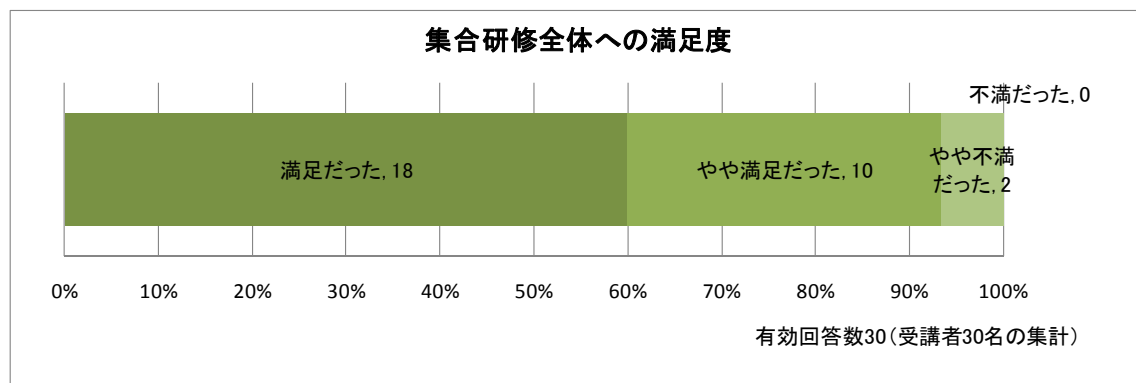


図 6-3 集合研修の進め方について

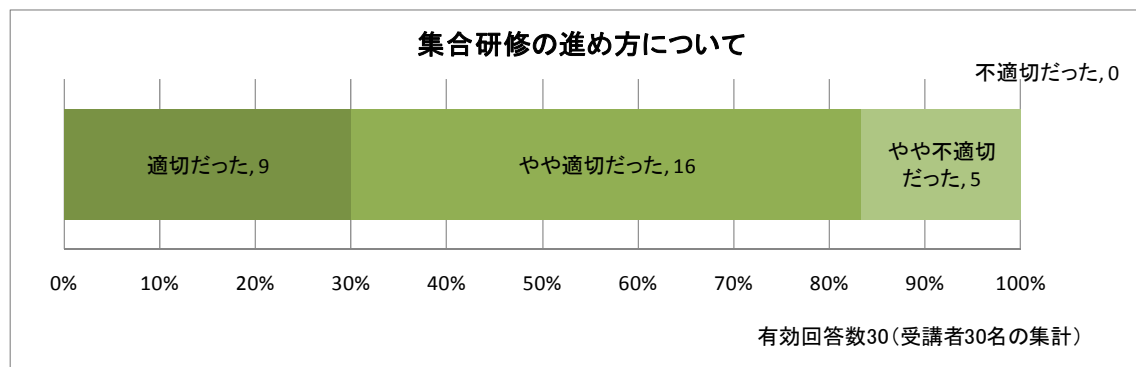


表 6-1 集合研修の進め方に関する意見一覧

いろいろな意図があったのかと思いますが、後半班替えがなかったので、できれば班替えですべての人と同じ班になり演習をしたかったです。
受講生は、概論は理解しているので、少し突っ込んだ内容の、しかも重要なテーマに特化して、効果的な演習を組み合わせるとなお良いのではないかと感じました。
演習を主としているために、講義が駆け足だったのが残念。項目を選択して演習した場合などは、選択していない項目についてフォローをしてほしかった。
講義と演習を組み合わせる方法は適切だが、單元ごとにグループを変更するほうが良い。また、演習室が空いているようだったので、グループ内の議論は演習室で行い、講義室に

戻って発表するという進め方が良いと思う。
各单元とも、講義と演習の形で進めているが、3 コマはそれでよいが、2 コマではきついかも。講義がスピードアップされがち。
班分けを時々変えたことで、いろいろな方と話せてよかった。事前学習の結果をもっと実研修に活用してもよかったのではと思います。
演習もある程度は必要と考えるが、もう少し事例に基づいた中での意見交換を行っていたかった。
研修受講者の自治体での事例の紹介の時間を設けてほしい。
課題に対して討議～発表の時間が不足していた感じでした 研修前半は班替えがあり交流ができましたが、後半の班替えが少なく全員の方と演習ができなかったのが残念です
午前の1 コマ目、午後の1 コマ目の開始前にアイスブレイクがあると良かったと思います。 班編成が後半まったく行われなくなったのは残念でした。 受講生の人数にもよりますが、今回は人数が多かったので、1 日ごとに変更する方がよかったと思います。(毎朝新たな気持ちで新しい班で研修に望む) できれば、ガイダンス時に班編成に関する説明を行い、5 日分の班編成表を配付してもらえると助かります。(翌朝すぐに新しい班へ着席できる、前日の夜(懇親会)にお話ししておける) また、班の中での役割分担を決めさせることも必要だと思いました。(リーダー、書記、発表など 班編成表に記入欄があると便利) 事前学習との連携がいまいち取れていない印象を受けました。事前学習のテキストは非常によくできていただだけに、集合研修においても活用すべきだったと思います。 また、一部の单元では活用されていましたが、事前学習課題との連携も不足しているように感じました。集合研修テキストのファイルの中にこれらが含まれていないこともこの傾向を象徴していると思います。

集合研修全体に対する満足度について 4 段階評価(満足だった、やや満足だった、やや不満だった、不満だった)で評価していただいたところ全受講者のおよそ 93.3%から肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。また全体の進め方に関しても同様に 4 段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)にて評価していただいたところ、全受講者のおよそ 83.3%から肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。

本研修におけるカリキュラムは、講師による講話を中心としたいわゆる「座学」と、テーマにそって受講者が実際に検討・作業を行う「演習」という 2 つの部分から構成されており、構成に関しては自由記述による意見の中に肯定的評価回答も見受けられるように概ね受講者には好評であったといえる。一方で最も多く挙げられた意見は「演習」のグループ設定に関してであった。受講者によるグループ作業を中心とした「演習」では、事前に演習毎に事

務局側で受講者のグループを編成しその編成に従って演習を行ってもらったものとした。受講者にはこのグループ編成をカリキュラム毎に変更する点に関しては好評であったといえるが、今回、後半のカリキュラム(5～8)に関しては、内容との兼ね合いを考慮し、講師及び事務局の判断で同一のグループにより演習を行ってもらうこととした。テーマに類似性が見いだせるので同一グループにより作業を行ってもらうことでより深い議論、検討が行われることを期待するという意図だったが、結果としてその意図は十分伝わったとは言えず、また受講者の人数の増加(前年度のおよそ2倍)、受講者の本研修の場に対する捉え方(他の自治体の受講者と知り合い情報共有を行うことができるようになるためのきっかけ)等の状況から、本研修では受講者ができるだけ他の多くの他の受講者と演習を行うことを求めたものと考えることができる。以上の点を踏まえると、本研修クラスの規模であればグループはカリキュラム毎に構成するのが望ましいと考えられる。

また内容に関しては、総論ではなくより具体的な内容の講義を求める意見が挙げられている。本研修では比較的演習に関してウエイトを置き、講義はあくまで事前学習のポイントの復習レベルとして位置づけられていた。以上を踏まえるに、例えばテーマによって演習・講義の内容の重点の置き方を変更するなどの各カリキュラムの構成をより柔軟に検討することでより受講者の満足度を高めることができるのではないだろうか。またこの点に関しては各カリキュラムに対するアンケートの部分に後述するものとする。

集合研修の時間割についての回答結果、また時間割に関して、自由記述方法により寄せられた受講者の意見を以下に示す。

図 6-4 集合研修の時間割に関して

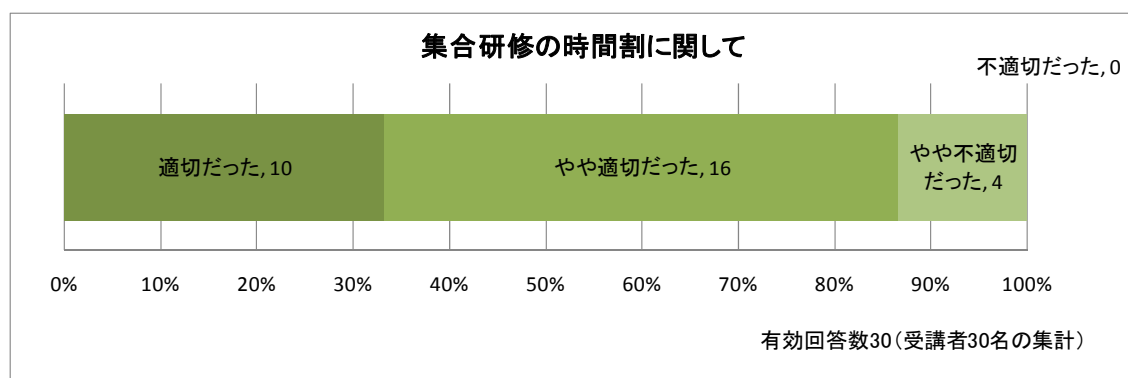


表 6-2 集合研修の時間割に関する意見一覧

研修生側の方に問題があるのかもしれませんが、前半の演習の時間が足りなく、後半は余るくらいだったので、時間配分が悪かったのかもしれません。
全体的な印象として演習時間数が不足していたような気がする。事前学習をしているのだから、事前学習では触れていなかった部分を講義し、あとは事前に提出した課題の回答を

中心に議論させれば良いのではないかと感じた。
基本的には、よいと思う。しかし、計画の単元があり方・策定・実施の3単元であった。うまくまとめれば2単元に収まるかも。
講演がいつも午後5時からなので、午前中にもあるとよいのではと思います。
演習だけでなく、そのグループで決めたテーマについて、各自治体の状況を話し合う時間がほしかった。
参加する前は「ハードスケジュールだな」と思いましたが、始まってみると時間の長さは感じませんでした。
かなり忙しい研修だった。最終日はもう少し有効に使えたのではないかと考えた。遠方の人がいたが、皆さん3時頃前は予定していたようだった。
前半(2日目まで)の時間がもう少しあるとより良いと感じました。
研修開始時間を8時30分スタートとしたい。通いの研修生のためとは理解できますが、全員を入寮させて、朝の時間を有効に使いたい。
講義の時間がもう少しあればよかった。

研修の時間割について4段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)で評価していただいたところ、全受講者のおよそ86.7%の肯定的評価(適切だった、及びやや適切だった)を得ることができたが、自由記述により寄せられた意見を見ると演習時間の足りなさ(特にカリキュラム前半に関して)等の意見も数多く見受けられた。演習内容(及びテーマ)との兼ね合いも考えられるが、やはり受講者が後半になるにつれ演習作業に馴化し効率よく作業が行えるようになったと考えるのが自然であるように思える。まだ研修に慣れていない序盤の演習作業は簡易なものから、後半に進むにつれ徐々に難解なものにしていくなどの考慮が必要であるのかもしれない。

本研修では研修初日に、主催者挨拶、施設説明、受講者の自己紹介等を含めたガイダンスを行った。以下に集合研修初日に行われたガイダンスに関する回答結果及び、自由記述により寄せられた意見を示す。

図 6-5 ガイダンスの時間について

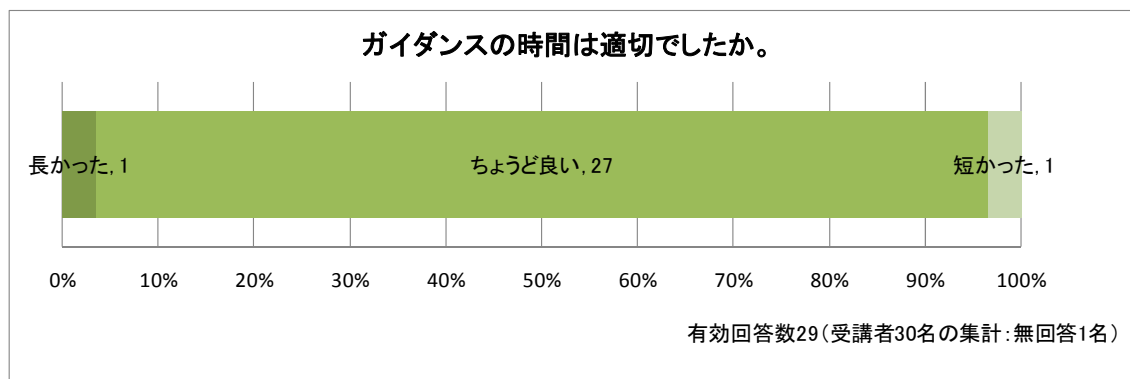


図 6-6 ガイダンスに関する意見一覧

今の内容で良いと思います。
自治大学校の説明時間をもう少し多くしてほしい。
自己紹介、みんな固かった。もっと和やかになるような工夫を。サイトにプロフィールが載っているのだから司会でうまく引き出すとか。
自己紹介の時間が長かったが、必要・有意義なことと思うので、やむをえない。
ガイダンスについては 15 分程度で十分である。貴重な研修の時間がもったいないと思う。 (自己紹介は必要だと思う。)

ガイダンスに関しては、今回、当初の予定より時間を大幅に増やし、受講者による自己紹介を取り入れた。結果として時間的に「ちょうどよい」という回答が大部分を占めたことに合わせて、自由記述における回答の中でも、受講者の人数が多かったとはいえ自己紹介は必要との意見が見られることから、受講者にとって必要なことであるとの認識があると思われる。今後もスケジュールの中に組み込んでいくべきであろう。

(イ) カリキュラムに関して

本研修において実施された全 8 カリキュラムの総合的な満足度、講義の内容(事例)に関して、及び演習の進め方に関する回答結果を以下に示す。

図 6-7 カリキュラムに対する総合的な満足度

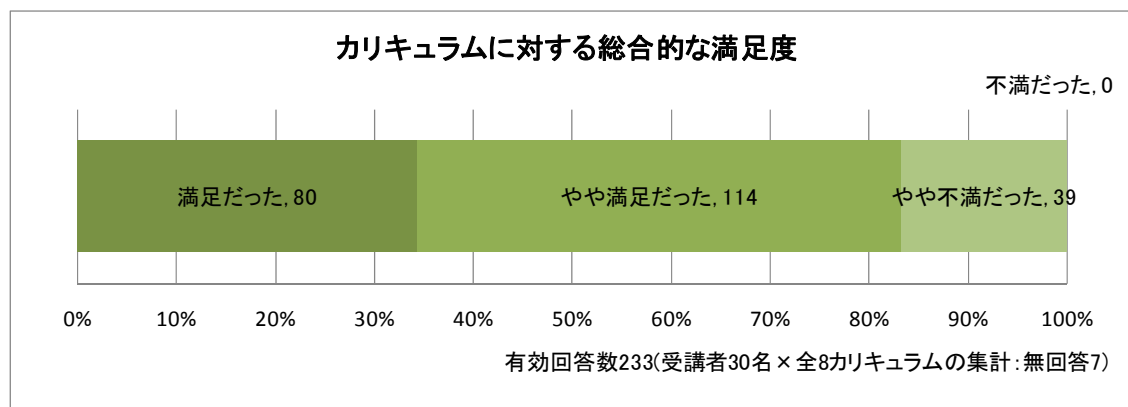


図 6-8 講義内容・事例について

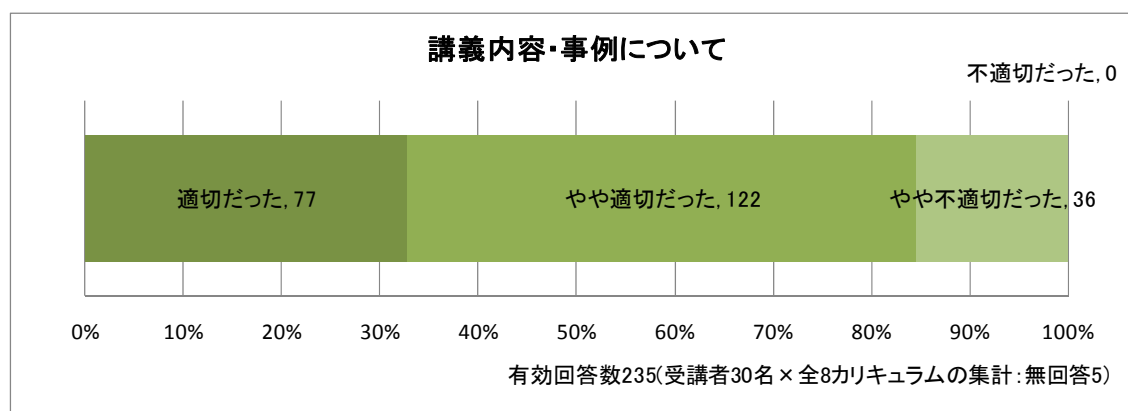
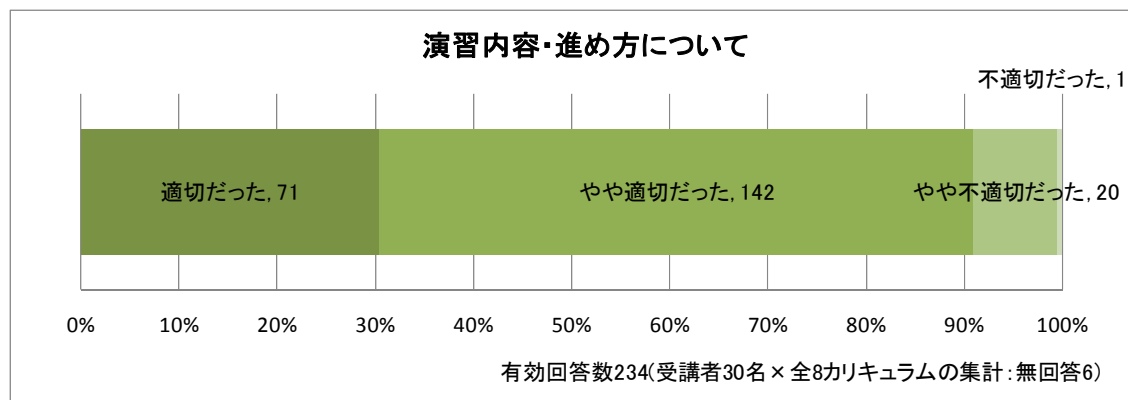


図 6-9 演習内容・進め方について



集合研修全8カリキュラムについてカリキュラムごとに4段階評価(満足だった、やや満足だった、やや不満だった、不満だった)にて満足度を評価していただいた。総合的な観点から評価を判断するために各カリキュラムの回答を総計したところ、全体のおよそ 83.3%の肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。より具体的にみるために同様に、講義内容・事例について、また演習内容・進め方についても4段階評価(適切だった、やや適切だった、やや不適切だった、不適切だった)にて評価していただき、回答を総計した。講義内容・事例に関しては、全体のおよそ 84.7%、演習の進め方に関しても、全体のおよそ 91.0%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。

以下に各カリキュラムに対して寄せられて受講者の自由記述による意見を示す。

表 6-3カリキュラムに対する意見一覧

1. 自治体 IT ガバナンスの概要
概論は概ね理解しているので、たとえば「成功する IT ガバナンス」といったようなテーマに絞って展開していただければ、さらに有意義ではないかと思いました。
研修初日で要領も得なかったし、研修生同士もまだ打ち解けていなかったので、演習が時間どおりに終わらなかった。
本單元だけではないですが、テーマ的にどうしても一般論的なところがあった。理想な形になるためにどうすればいいか(どうしているか)の情報があればなおよかったと思われる。
全体の流れが早すぎて理解することが難しかった。
もう少し具体的な事例の紹介があれば良いと思う。
IT ガバナンスの6分野について理解が深まりました
IT 投資は施策や事業の一部に過ぎない。施策の評価は、IT 投資だけを行うのではなく、事業や施策を評価する必要があると思う。

講義も演習も慣れていないので、もう少しゆっくりと進めてもらったほうがよかった
事前課題の回答結果を活用し、意見交換などができればよかった。
2. 情報及び情報システムの特性
もう少し専門技術的な内容に踏み込んでよかったように感じた。たとえば、「レガシー改革や再構築」「地域情報サービス」「情報セキュリティ対策」などの面で、概論ではなく、少し踏み込んだ最新の動向やCIOとして見通しておくべき重要なポイントなど。
情報化という大きな流れの中で行政サービスを何でもシステム化しようする傾向にあるが、情報システムに適した業務とそうでない業務を峻別する重要性を改めて認識した。
情報セキュリティ対策には全庁的な取組が必要であることを理解できた。これから庁内での対応を考えると頭が痛い。
情報システムの特性を理解した上で、ベンダーとの関係について突っ込んだ研修が出来たらよかったかなと感じた。難しいですが。
調達の形態、コストについてもう少し深く学習できたらよいと思います
3. CIO の業務概要
時間の関係もあるので仕方ないが、演習ではもっと深い議論がしたかった。
CIO の役割としては、首長の政策判断に結び付けるような費用対効果をしっかりとつかみ取って情報化をすすめるべきだと思いますが、そのような点にもう少し厚みを加えてもよいのでは。
発表しない人に対して、説明を聞いた範囲でCIOとしての判断をさせる方法は有意義だった。
CIO の業務内容は広範多岐にわたるので、漠然としか理解できていなかったが、さいたま市の事例等により個々の業務内容や権限を具体的に理解することができた。
さいたま市の事例が興味深かった。うまく行っている事例とその理由分析はとても参考になります。
さいたま市の事例の紹介もあり参考になった。
CIO の責任と権限については、名目上は付与されていますが、実質的に責任と権限を担ってもらえるかがどの自治体も課題でした
事前課題の回答結果を活用し、意見交換などができればよかった。
4. 計画体系のあり方
演習の内容が良かった。ただ、同じ課題にして、それぞれの班の課題解決の方法の違いなどを比べてみるのも面白かったかもしれません。
講義内容は当然（あたりまえ）のような内容であまり啓発的ではありませんでした。情報化は、課題解決の手段若しくは新しい便利さの提供でなければ成功しないと思いますが、そのような視点をもう少し明確にして、講義や演習をしてもよかったと思いました。

計画体系のあり方という概括的テーマだったので、大まかなイメージを掴むことはできたが、情報システムを住民サービスの向上につなげていくためにはどんな計画がふさわしいかという点について十分理解できなかった。
目的を効果的に達成するために的確な計画を立てるべきは、ご指摘のとおり。もう少し突っ込んでほしかった。それは次單元かも。
テーマが大きくて吸収しきれなくて残念でした。具体的な計画体系の良い例・悪い例などあったら面白いかも。
演習時、グループで活発な議論ができた。
具体的な先進事例の紹介などを交えてもらいたいと思う。
事前課題の回答結果を活用し、意見交換などができればよかった。
5. 計画の策定
一般的な情報化計画については、それほど困難さはないので、それよりも、レガシー改革、統合型GIS、自治体間共同開発などのような特定のプロジェクトの企画をテーマにした「プロジェクト管理」といった単元にした方がより実践的で学習効果も高いのではないかと感じました。
演習の中で実際に計画を策定するという内容は、とても実践的で良かったと思う。ただ、限られた時間では議論を十分掘り下げることができず、いささか消化不良だった。
普段の業務に近く、理解しやすかった。
計画に盛り込むべき内容は、理解した。また推進していく体制とCIOの役割の重要性も理解できた。
事前学習でのアンケート結果が講座の内容に反映されていたのがよかった。また、講師の方の経験上の思いがたいへん伝わってきました。
自治体の実例をベースに演習ができたので大変役に立ちました
計画策定をコンサルに委託するという前提であれば、コンサルの作業範囲を除いてもっと議論の範囲を絞ったほうが良いと思う。
事前課題の回答結果を活用し、意見交換などができればよかった。
6. 計画の実施
品質管理の話をもう少し詳しく聞きたいと思いました。
計画を実施していくうえで自治体が注意すべき事項として「〇〇は不要である」という記述が必要という箇所が印象的だった。ともすれば、何でもかんでも盛り込みたがる嫌いがあるので、十分に注意しなければならないと感じた。
なにごとに、PDCAサイクルで行うことは当然である。特にC（評価）のところ、自治体職員の最も弱いところ。肝に命じなくては。
講義の内容は、自治体CIO向けと言うよりは、CIO補佐官（スタッフ）向けの内容ではないかと思う。

演習が事前学習課題と連動していて良かったと思います。
PDCAのDやCをどのように記録し再利用していくかが自治体は得意でないと思う。どう実践するかどう利用するかを教えてください。
7. IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度
各班の演習の結果に対して、レビューやコメントなど、もう少し欲しかったです。
各自治体とも外部人材の活用について検討したり関心を持ったりしていると考えられるので、概論的な話よりも、たとえば「外部人材の効果的な活用」というような、人材育成面で重要なテーマに絞った方が、焦点がぼけないで有意義ではないかと感じました。
情報政策を担う人材の育成については、どこの自治体も苦労していると感じた。内部職員の人材育成と外部からの人材登用をどのようにバランスをとっていくかが大きな課題であると思った。
民間では選択と集中が可能、自治体は公共の福祉をひととおりやらなければならない。その中での人材確保は難しい面がある。
自治体ならではの問題があり、今後重要な分野だけに、興味深い講義でした。
講義がとてもわかりやすかった。
もう少し課題に対する具体的な対応策などに踏み込んでもらえれば良いと思う。
事前課題の回答結果を活用し、意見交換などができればよかった。
8. 地域の情報化と活性化
演習の行動カードをブレイクダウンしていくのが難しかった。
概論的な内容よりも、たとえば、「地域情報プラットフォームの活用」といったような、議論や検討に広がりや深まりが期待できる大きなテーマに絞って学んだ方がより有意義ではなかったかと思いました。
地域情報化を推進することは「新・電子自治体推進指針」の三本柱の一つであるにもかかわらず、本区では具体的に何も進展していない。その中で、この単元で、具体的事例に即して議論することができたので、今後の政策形成に役立てることができるといった。
現在、当市では第2次地域情報化計画を策定中。参考になった。
テーマが大きく、各自治体の状況がそれぞれかなり異なるため、演習には難しいテーマかと思いますが、いろいろな価値観にふれられたのは勉強になりました。
講義の進め方が丁寧で、理解しやすかった。
地域情報化については各自治体の共通の課題であるが、その割には内容が薄いと思う。先進事例や将来の動向などについて踏み込んでもらいたいと思う。長崎県の事例は調達に関する事例ではないかと思う。
演習が事前学習課題と連動していて良かったと思います。

選択肢形式で回答してもらった結果は比較的肯定的評価だったとはいえ、自由記述によ

る意見では各カリキュラムに対し数々の意見が挙げられており、改善の必要があることがわかる。各講座への意見の中で、もっとも多かったものはカリキュラムテーマの講義の中でのフォーカスに関するものであった。集合研修全体の部分でも触れたが、本カリキュラム上では、いわゆる「計画」に係る部分のみ3つのカリキュラムにブレイクダウン(分割)されて構成され、その他のテーマは比較的総論的な講義の構成になっている。こういった部分に関して内容をより絞った形で講義を行ってほしかった旨の意見が寄せられている。カリキュラムテーマとの兼ね合い、また受講者のテーマに対する知識レベル(対象テーマに関してどれくらい知識をもっているか)を踏まえても、集合研修における講義時はテーマを絞るほうが受講者にとってわかりやすい講義が行えるということも考えられる。また同時に数多く挙げられている意見「事前学習との連携」という観点からも、事前課題として受講者に提出してもらった課題回答を講義、及び演習とリンクさせることで、より受講者に考えやすい、気づきやすい有用な講義・演習を展開することができるようになるのではないだろうか。

また、全8カリキュラムの中で3カリキュラムに関してテキスト講義に加え、テーマに関連した特色を持つ自治体(さいたま市、埼玉県、長崎県)にヒアリングを行いその施策等を「事例」として紹介する構成を採用した。受講者が自治体の職員であることを反映してか、やはり実際に自治体で行われているような事例を紹介することは好評であったといえ、今後も積極的にカリキュラムに盛り込んでゆくべきであろう。

以下に講義及び演習の時間構成についてのアンケート結果を示す。

図 6-10 講義の時間について

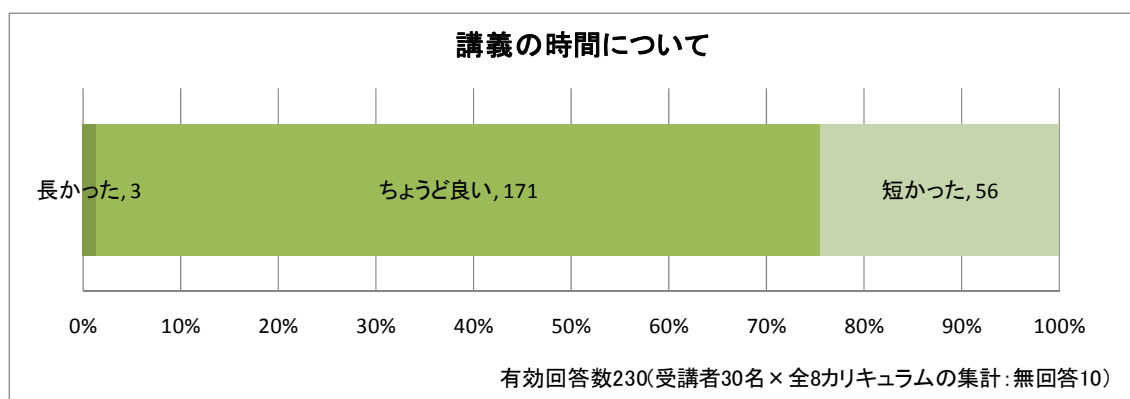
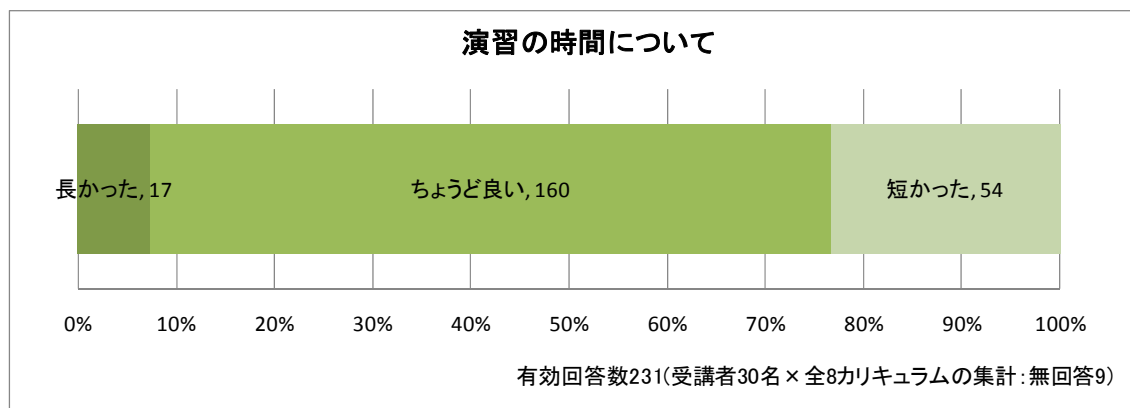


図 6-11 演習の時間について

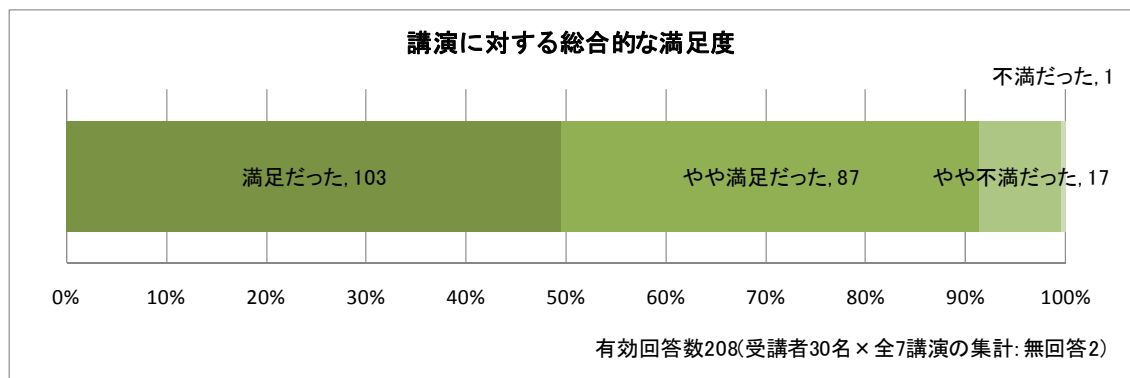


講義・演習のそれぞれの時間構成について 3 段階評価(長かった、ちょうどよい、短かった)にて評価していただき、回答を総計したところ、講義時間に関しては全体の 74.3%、演習時間に関しては全体の 69.3%の肯定的評価(ちょうどよい)を得た一方、「短かった」「長かった」の回答も見受けられる。これはテーマの規模、内容に起因するとともに「1. 集合研修全体について」の「研修の時間割」の部分に手前述べたような理由からであると思われる。

(ウ) 講演に関して

本研修では、連日のカリキュラム終了後に外部から有識者及び自治体職員などを招聘し、受講者への講演をおこなってもらった。以下に講演における満足度を示す。

図 6-12 講演に対する総合的な満足度



講演に対する満足度について、それぞれの講演テーマに対して、4段階評価(満足だった、やや満足だった、やや不満だった、不満だった)にて評価していただいた。総合的な観点から評価を判断するために、各講演についての回答を総計したところ、およそ 91.3%の肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。

また各講演プログラムにおける自由記述による感想を以下に示す。

表 6-4 講演に対する感想一覧

自治体の IT ガバナンス ～COBIT の視点を中心にして
すべてにおいて、空気をつくることが重要であることを実感した。
IT ガバナンスの必要性については、日々の業務で実感しているが、この講演で改めて整理することができた。COBIT の視点についてもっと掘り下げて説明していただきたかった。
IT ガバナンスの定義がとてもわかりやすかった。なかなかお話を聞けない方なので、もう少し長い時間設定が欲しいと感じました。
ガバナンスについてわかりやすく説明をしていただき理解できた。
わかりやすかったが、もう少し深く踏み込んだ領域の話もしてほしかった。
IT ガバナンスの定義が明快に示されているのが良かった。
IT ガバナンスを確立するためには、全庁的な意思統一、雰囲気づくりが大切だと感じており、KT という考え方が非常に良かったです。

空気を变えるという考えには共感するが、空気を換えるためには何をすればいいのかが見えなかった。EA なのか？
難しい課題をやさしく解説され、非常に参考になった。IT 戦略マップなども今後活用していきたい。
川崎市における CIO を支える体制の確立について
非常に参考になりました。取組内容が素晴らしいです。
川崎市の CIO 体制の本音が聞けたように思えた。
自治体の責任者の講演は、共感できるところと、不明な点とはっきりと理解できる。
話の内容が具体的で非常にわかりやすかった。特に、情報セキュリティ事故に対する対応手順をマニュアル化することにより、職員一人ひとりのセキュリティ意識を向上させており、その点を参考にして今後とも取り組んでいきたい。
生の声を聴くことができ大変良かった。特に事前評価については参考になった。
CIO 体制の現場についてよく理解できた。 セキュリティの話も参考になった。
先進事例を課題も含めて説明があり、大変参考になった。講義後の質問にも丁寧にお答えいただき感謝している。
システム評価、導入に関する手続きについて参考になりました
具体的な事例は大変参考になります。 特に印象的だったのは、ルールを規則・規定・要綱等で明確化している点でした。
川崎市の実情にあった合理的な CIO の運営がなされている点が参考になりました。
システムの課題は規模の違いは合っても共通点があり、参考になった。交流会においても様々意見交換ができた。
千代田区で実践したユーザー主導の IT 調達
非常に参考になりました。他課の職員を動かしてやり遂げたことは立派です。全体最適化や地域情報プラットフォームの考え方をすでに実践されていると感じました。
よいシステム導入するには、職員の意識改革が必要であると感じた。
IT 調達については、どこの自治体でもそうだと思うが、本区にとっても頭の痛い問題である。千代田区の実践例は、話には聞いていたが、改めて詳細に説明していただくことでその「すごさ」を実感した。と同時に、はたしてここまでできるのだろうかという疑問が残った。職員の能力や熱意が溢れていれば何でもできるのだろうが、自治体のポテンシャルには差がある。そのまま受け容れることは難しいと感じた。また、内容的には非常に興味深かったが、資料が多すぎて時間が足りないと感じた。
ファシリテーターの力量しだいであることが理解できた。
ここまで、詳細なシステム提案書を作成するとは。講演者の熱意と努力に敬意を表します。あと千代田区上層部の理解も。

有名な事例ですが、実際に聞くとやはり迫力があり、具体的事例を聞ける良さを感じました。
カスタマイズ部分は著作権を持ち共同することにより値を下げるということが参考になった。
良い事例ではあるが、現実的に実行できるものか考えさせられた。
RFP 作成は、職員の育成にもつながる取組なので参考にしたい
職員主導の調達とは、自分の考えと一致しており、共感しました。 このやり方を何とか実践できないか、検討を進めていきます。
大変参考になった。もう少し時間がほしかった。RFP テンプレートなどを使った演習は有意義と思います。
IT ガバナンスを担う人材と外部人材活用について
貴重な話が聞けた。業者との見積もりのやりとりなど、参考になる内容が多々あった。
外部人材にすべて任せるのではなく、自ら評価・管理できるように学ぶことが重要であると感じた。
現在、さいたま市の CIO 補佐監に就任されており、実際にどのように仕事を進めているかという視点で話していただき、とても良かった。ベンダーとの折衝方法については、本区でも参考にして、少しでも透明性の高い調達に心がけようと思った。とにかく自治体の現場で直面する課題をわかりやすく、丁寧に、また具体的に話していただいたので、とても参考になった。
多くの事例を含め聴くことができ大変参考になった。
外部人材に何を求めどう対応するべきかという話が具体的で納得がいくものでした。本講演によらず、コンサル等の外部の立場として、自治体に求めることやこうすればもっとお互いやりやすいのでは・・・といった具体的な声を聞ける機会があればと思いました（匿名でも）。次研修で検討されてはいかがでしょうか？
先進事例を課題も含めて説明があり、大変参考になった。講義後の質問にも丁寧にお答えいただき感謝している。
予算の査定等、さいたま市の事例は非常に参考になりました。 また、情報部門の役割についても自分の置かれている段階がわかり、今後どうして行くべきか検討する際、参考とさせていただきます。
実際に CIO 補佐官として活動されている方の、良い部分とうまくいかない部分の話が大変参考になった
調達における積算チェックや見積書などの提示条件、交渉手法など非常に参考になった。
地域情報化のめざすべきもの ～地域情報プラットフォームを中心として～
地域活性化のためにも、地域情報プラットフォームの必要性を実感した。

地域情報プラットフォームを用いた民間企業等との連携におけるセキュリティ面の検討についてはこれからとの話でしたが、合意形成には難しい局面が出てくるだろうと感じています。
ビデオを見たのは初めてだったので、地域プラットフォームの現状をよく理解することができた。地方自治体の住民サービス業務は、ほとんどの団体で似通っているの、このような取組みは非常に重要であり、調達価格を大幅に抑制することができると思った。
地域情報プラットフォームは講演を聴くまで知らなかったが、今後のために研究していきたい。
基幹業務システムのプラットフォーム化の必要性は認識した。ただし、導入に際しての当市には財源がない。助成制度の充実を望む。
短い時間ではあったが、地域情報化の進むべき方向性を理解することができた。
「地域情報プラットフォーム」について理解が深まりました。 特にビデオはわかりやすく、良かったと思います。 時間的に無理ですが、欲を言うと、「地域情報プラットフォーム」の具体的な部分や、導入方法、個人情報に対する考え方と対策（対議会・対市民）などの説明があるとさらに良かったと思います。
地域情報化プラットフォームの必要性についてよく理解できた。検討していきたい。
地域情報化のめざすべきもの ～災害時における ICT 利活用について～
余り考えたことのなかったテーマでしたので、大変参考になりました。
防災情報の必要性を感じた。
災害時における ICT 活用は非常に効果的だと考えられるので早急に取り組たいと思った。
防災担当に聞かせたい内容だったので、帰ってから、市防災対策課の担当に少し話をした。
今後各自治体が具体的にどうすべきかについて説明があれば良かったと思う。
APPLIC におけるアプリケーション委員会の活動内容がわかり、参考となりました。 今後「地域情報プラットフォーム」に準拠した再構築を推進していくためにも、アプリケーション委員会への参加が必要だと感じました。
防災分野の情報化は、必要性は感じるものの、一歩踏み出せないのが現状です。講演内容を参考に進めていきたい。
公共分野におけるアクセシビリティ
改めてアクセシビリティについて考える機会になりました。
ウェブアクセシビリティの向上の重要性を感じた。
ホームページのアクセシビリティ向上は、ちょっとしたところから、簡単なところから始めること。納得。
アクセシビリティの強制力が働く仕組みについて説明があれば良かったと思う。

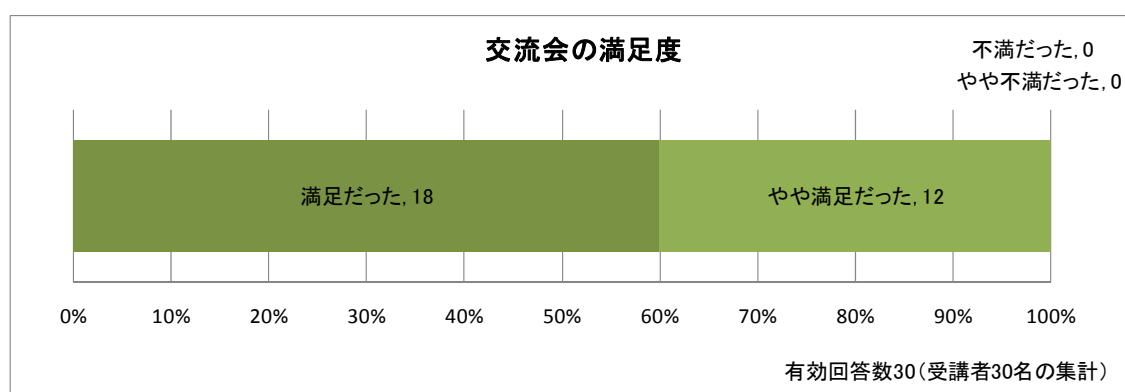
正直、HP のことだからとあまり意識していなかったのですが、電子申請を考えると、地域ポータルにおけるにおけるアクセシビリティは非常に重要であり、再構築の際には、情報セキュリティと同様にアクセシビリティを十分に考慮する必要があると感じました。

講演に関してもやはり事例や、解説等の具体的な講演内容が受講者に対し好評であったと思われる。受講者が所属する自治体が課題として抱えている点に関してはもちろんのこと、かならずしも所属する団体の状況とマッチングしないような事例の紹介に関しても、話を聞くことで受講者が考える契機を得ることができるのは貴重であり、本研修の講演内容ではそういったことがうまく実現できたのではないだろうか。

(エ) その他

本研修において受講者同士の親睦を深めるため、また自治体同士の情報交換の場として初日と最終日前日に交流会を開催した。以下に交流会への満足度に関する回答を示す。

図 6-13 交流会の満足度



交流会に対する満足度を4段階評価(満足だった、やや満足だった、やや不満だった、不満だった)にて評価していただいたところ、全受講者から肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができ、交流会の実施は受講者には好評であったといえる。また研修期間中は、他日においても任意参加による交流会も頻繁に開催されていたようであることから、受講者が自治体間の情報共有を本研修の主要な目的の一つとしてとらえていたことの表れであろうと考えられる。

本研修では最終プログラムとして最終日に修了式を行った。以下に修了式に関して寄せられた意見の一覧を示す。

表 6-5 修了式に関する意見一覧

最後にそれぞれの方の感想などが聞ければ良かったです。
一人ひとり感想を述べる予定ではなかったのかなぁと思いますが、感想を述べあう機会はほかにもたくさんありますし、みなさん同じような内容になると思いますので、また、疲れもたまっていますので、なくてよかったとも思いました。
事前にどのような進行になるのかが分かっていると良かったと思います。
恒例?の記念写真はいいアイデアですね。人数と時間の関係だったのでしょうか、最後に一人一言が聞けなかったのが残念でした。
予定よりずいぶん早く終了しましたが、時間があったので一言ずつ感想などを言ってもよ

かったのではないかと思います。
時間がなかったのと、受講者が多かったのでやむを得ませんが、最後に受講者全員から一言があれば良かったと思う。
終了時間が早すぎます、午前は全体の振り返りを行い、午後の前半に講演していただき、15 時位に終了していただくとよかったです（個人的に）
昼休みを 15～30 分短縮してでも、受講生からの一言（感想）があればよかったと思います。物足りなさを感じました。
特にありませんが、終了時間を前日までにもう少しはっきりしていただけると助かります
簡潔でよかったと思います。
終了時刻を明確にするほうがよい。遠方の受講者は帰りの計画が立てやすい。

修了式では主催者の挨拶、修了証の授与、記念撮影等を行った。受講者一人一人から感想を述べてもらうことは今回修了式には含めなかった。これは遠隔地からの受講者の交通事情に対して、また慣れない施設での宿泊研修による受講者の疲労、受講者の人数等を考慮した結果であった。しかし、自由記述による意見を見てみると、受講者が感想を述べる機会を求める意見が多くみられ、また終了時間が早いとの指摘があったことから、やはり今後受講者が感想を述べあう機会を設けるべきであると考え。また本研修における終了時刻を明確にしてほしかったとの意見が見られた。本集合研修の時間割は、e-ラーニングサイトのログイン後画面、及びテキスト(研修初日配布)に掲載されていたが、それ以外に研修終了時刻(及び集合研修全体の流れ)の情報を受講者に提供しなかった事に起因すると思われる。今後は受講者の交通事情への配慮も踏まえ、できるだけ早い段階に(カリキュラムが確定した段階に)メーリングリスト等を使用し、集合研修の開始から終了までの流れがわかるような情報を提供すべきであると考え。

最後に次年度の受講者へのメッセージ・アドバイス、及びその他の意見・感想の一覧を以下に示す。

表 6-6次年度の受講者へのメッセージ・アドバイス

あまり構える必要もなく、基本的なことを学べる研修だと思います。
とにかく、話せることについては発言し、分からないことは聞く、というように積極的に臨むことが大事だと思います。
参加すれば、何かが得られる！
事前学習をもっと時間のゆとりをもって行っただけで講義に臨まないと、また、目的を持って臨まないと大変なことになりますよ。
私ができなかったので、反省しているのですが、せっかく事前学習があるのですから、事前学習で理解できなかった点や疑問に思った点を抽出してから集合研修に臨んだほうが良

いと思います。
集合研修では、人的ネットワークが構築（特に交流会において）できると思いますので、近くの方でも自治大学校に宿泊されたほうがいいですよ。
多くの方と話し合ってみてください。そこには貴重な発見があると思います。
受講者がそれぞれもっている事例が教科書でもあるので、コミュニケーションを活発にすればするほど面白くなる研修だと思います。
ぜひ宿泊すべきです。日帰りは、成果は半分以下だと思います。
大変効果のある研修ですので、職層を超えてチャレンジをしていただきたい。
日常の業務や職場に多少の支障が出て、参加する価値はあると思います。
人的ネットワークの構築も重要です。できるだけ交流会には参加したほうがよいと思います。
今までの公務員生活でいろいろな研修を受講しましたが、今回の研修がいろいろな意味で最高の研修でした。研修受講中、一度も眠くならなかったのがその証拠です。
研修終了後も、受講生同士のつながりができるようにしてください
この研修は、CIO としての考え方を理解するとともに、全国の自治体の方々と人的ネットワークを構築でき、講演や交流会で普段聞けない話を聞くことができ、その結果、自分の自治体を客観的に見つめ直すことができる、そんな一度に多くのものを得ることができる研修です。貴重な経験となるはずです。研修を楽しんでください。
全受講者が入寮されることを進めます。全日程を同じ環境で過ごすことで、より充実した集合研修となると思います。
研修なので、本音で話し合ってください。

表 6-7 その他の意見・感想

それその単位についての満足度の評価を厳しくしているのは、自分の知識＋事前学習の知識に対して、5日間を使ってプラスアルファの部分が少なかったからです。レベル的には初級という気がしました。できれば今回の内容をベースとし、より高度な内容の研修があればいいと思います。
講義は、概論ではなく、そのカテゴリーの中で重要と思われるテーマに絞った方が、受講生にとってはより有意義なものになると思います。演習も、少し絞ってやった方が良いでしょう。 それから、事前に提出したアンケートを材料にして、講義や演習をしていただいてもよかったのではないかと思います。けっこう手間をかけて回答したものなのに研修に使わないのか、という印象がありました。
特に、講演が大変参考になりました。

IT ガバナンスを推進するためには、自治体 CIO の役割は重要であり、その CIO を育成するという研修の目的はよく理解できます。しかしながら、研修生の大半は、自治体 CIO を補佐する CIO 補佐官や事務局に従事しており、「いかにして CIO を補佐するか」ということに興味があったと思います。したがって、「あなたが CIO だったらどうするか」というよりもむしろ「CIO が適切に判断するためにあなたはどのような情報を提供しなければならないか」という視点にたって研修を組み立てた方がより実践的なのではないかと思います。また、私は通学でしたが、全員に宿泊を義務付けて、夜間についても議論や交流に時間をあてるとすることもひとつの方法ではないかと思います。5 日間缶詰になるのは、管理職としては職場運営上問題があるのですが、「時間を区切らずとことん議論する」という経験も必要かなと思います。明日の朝一番で発表させるから、班内で今晚中にまとめておくようにというやり方もおもしろいかなと思います。
振り替えると、一週間集中というメリットを最大に生かした研修で、楽しく有意義に過ごすことが出来ました。ありがとうございました。
できたら、入寮の時刻を初日の昼にさせていただいた方が落ち着くと思います。
集合研修ばかりでなく、フォロー研修における集合研修も行っていただき(短期間) そのときに修了証をもらおうと達成感が感じられると感じた。
今回の研修のテーマは CIO 育成研修だが、実際のところ自治体の CIO は市長や副市長レベルの者が任命されており、現実的にその者が今回の研修で学んだ知識を身につけるのは難しいと思われる。そのような状況からすると、CIO 育成よりも CIO 補佐官(スタッフ) 育成研修とした方が効果的ではないかと思う。
各単元のアンケートについては、研修当日に用紙を配付し、翌日に回収する方がいい。
演習課題を減らし、意見交換や受講者による関連事例の紹介、発表の時間を充分にとることにより充実した研修になると思います。

総括的にみると、本研修に参加した受講者の満足度は高く、全国より多くの受講者が参加した本研修において、カリキュラムの内容についての知見を深めることができたのはもちろんのこと、演習によるグループ作業や、研修プログラム以外の部分で他の自治体職員とのつながりができる等、受講者にとって有益な経験ができる機会を提供することができ、集合研修としては成功を納めたように見える。しかし、自由記述により寄せられている意見を見てみると、そこには数多くの指摘、意見があり、まだまだ改善すべき余地が残されていることがわかる。本研修における課題・改善策等について主なものに関しては前述してきたが、ここで取り上げることでできなかった各課題に関しても十分検討し、改善策を模索していくことでより集合研修としてのクオリティを高め、受講者の満足度を獲得することができるようになると考える。

(余白)

(余白)

第7章 事後学習

(余白)

第1節 事後学習の目的

事後学習の目的は、これまで事前学習、集合研修で得られた知見を基に自治体CIO等育成のための事後学習の実施要領及びそのための教材を試作し、更に、その実施要領・教材に基づく研修の試行調査及び受講者アンケートを行うことにより、自治体CIO等育成のために適した事後学習の実施要領及び教材内容を明らかにし、e-ラーニングによる事後学習試行を行うことである。

また受講者については、これまで事前学習にて得た基礎知識、更に集合研修で上積みされた知識、知見に基づいて、具体的に自身が所属する団体がどのような強みあるいは弱みを持っているかを認識(再認識)できる発展的な(実地的な)知識・知見の習得を目標とする。同時に、集合研修で構築された人的ネットワークの維持、強化を目指した。

第2節 実施手順

事後学習実施手順及び学習内容を検討するにあたり以下の点を留意し、実施手順、学習内容を構成した。

留意点

- (1) 事前学習内容及び集合研修内容との連携をとること。
- (2) 総論的なものではなく、より具体的な内容(事例等)に触れられること。
- (3) 課題の回答に対して受講者同士が意見を述べる事が出来るような形式をとること。

実施手順

- (1) 集合研修の各演習作業にて受講者に作成してもらった成果物を(第6章第4節)、電子ファイル(Microsoft Office PowerPoint)形式に変換しテキストとして作成。

テキストに加え、課題内容・課題提出方法・課題提出期限について記載した文書をe-ラーニングサイト上にアップロード。(平成 19 年 12 月 21 日)

- (2) 受講者によるテキスト・課題のダウンロードにより学習を開始。
(平成 19 年 12 月 21 日～平成 20 年 2 月 15 日)

- (3) 受講者による各課題の回答の e-ラーニングサイト(掲示板)上への投稿。
(提出期限、「課題1及び2」:平成 20 年 2 月 1 日、「課題3」:平成 20 年 2 月 15 日)

第3節 学習内容

事後学習では、「受講者自身が、所属する自治体の CIO であり、本研修(集合研修)の講師として招聘された」という仮定の下、以下の各課題に回答してもらうこととした。また本課題では、組織において IT ガバナンスを考える契機、情報共有の契機となること等を目的とし、課題回答にあたっては、受講者個人としてだけでなく、他の職員と協力して回答してもらうことも可とした。

【課題1】

集合研修で扱った 8 つのテーマの中から 1 つ選択し、自団体に関連して行っていること、課題として認識しており、今後改善していきたいこと等を自治体 CIO 育成研修受講者の前で講演するという前提でその草案を作成してください。

＜テーマ＞

1. 自治体 IT ガバナンスの概要
2. 情報及び情報システムの特性
3. CIO の業務概要
4. 計画体系のあり方
5. 計画の策定
6. 計画の実施
7. IT ガバナンスを担う人材と人事・教育制度
8. 地域の情報化と活性化

【課題2】

集合研修にて行われた各カリキュラムの演習、及びその成果物(事後学習テキスト参照)を見て、自分の所属した班以外の成果物を一点選択し、その内容について講師としてコメントを記載してください。

【課題3】

掲示板に掲載された受講者の課題1の内容に対し、各人最低 1 回以上、ラーニングサイトの掲示板上「事後学習課題3」でご発言ください。

発言していただく内容は①課題1の回答を全体的に見ての感想、②特定の課題回答に関して(優れている点、疑問点、共感する点など)のどちらかを選択しご発言ください。

第4節 アンケート結果、考察

事後学習の内容、進め方等について受講者にアンケート調査を行った。以下にその結果を示す。なお、今回の集計対象は事後学習受講者 30 名のうち、2 月末日の時点でアンケートを提出していた 19 名の回答とする。

(ア) 事後学習全体に関して

本研修において、12 月中旬から 2 月中旬までの期間で受講者に事後学習を実施した。今回の事後学習では、集合研修において受講者が作成した成果物を利用し、課題についても従来のメールによるファイルのやりとりという形式ではなく、e-ラーニングサイトの掲示板機能を主に使用するという形式をとった。以下に事後学習の期間設定について、また事後学習の進め方についてのアンケート結果を示す。

図 7-1 事後学習の期間設定について

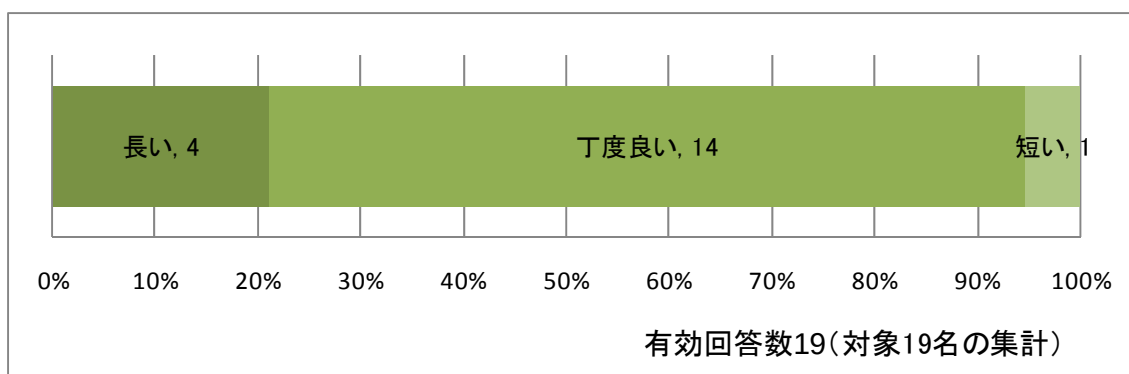
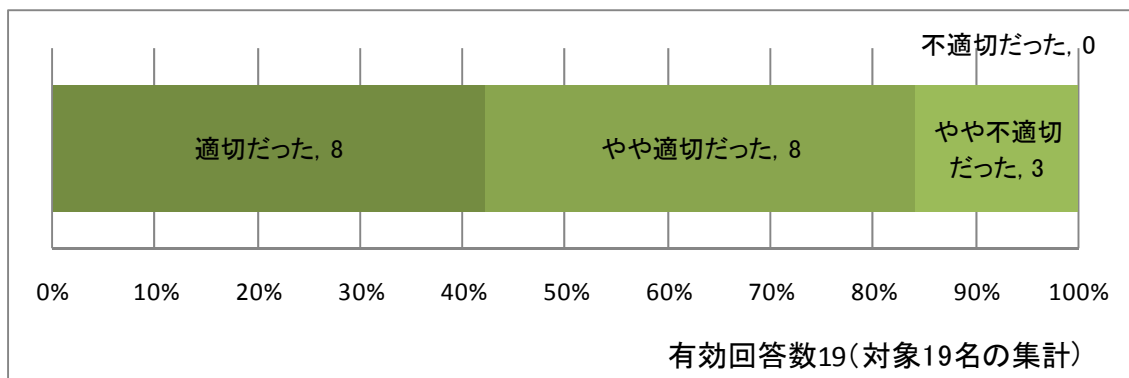


図 7-2 事後学習の進め方について



事前学習期間については、全体のおよそ 73.7%から「丁度良い」との回答、また事後学習の進め方についてはおよそ 84.2%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ること

ができた。以上の結果をみると事後学習の期間設定、および進め方について概ね受講者から好評価を得ることができたといえる。しかし、進め方については「やや不適切だった」との回答も見られる。具体的にその内容について考察するためにも、以下に「事後学習の進め方」について自由記述にて回答してもらった結果を示す。

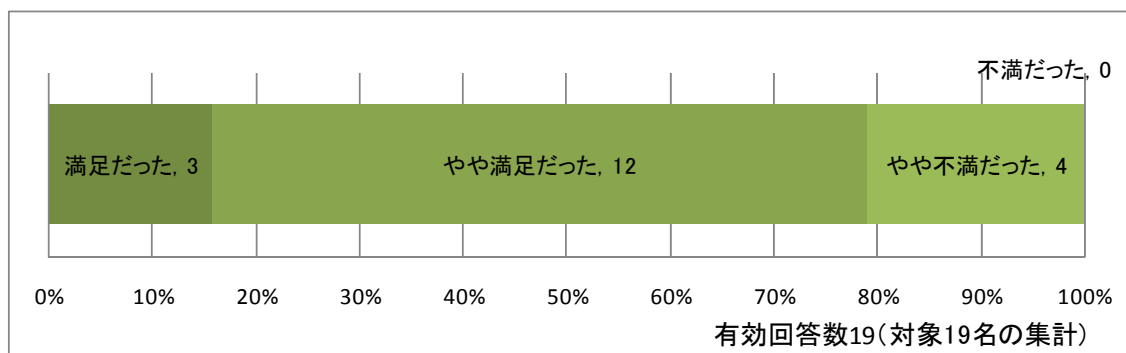
表 7-1 事後学習の進め方に関する意見一覧

1～3 月はいくつかの行事があり、学習を進めるのに苦労しました。
事後学習の課題は1つ(課題1のみ)で十分だと思います。 特に、課題 3 は、必要に応じて課題 1 の結果を参考にしてもらうことで十分であり不必要だと思います。
事後学習の進め方については、適切であり、集合研修で身につけた知識や経験を検証するという意義はあったと思います。
集合研修直後から始まるほうが学習に身が入りやすいのではないかと感じました。
研修時のことを思い出させていただけの内容でしたのでよかったです。
時期的にも良かったです。
資料のボリュームがあるので、早めに手をつけなければと思いつつも、期間が長いのでつい後回しにしてしまった。
事後学習としては、研修終了後 1 ヶ月位で終了するのがいいかと思います。その後は課題を出し合っの意見交換ができればと。

意見一覧には主に事後学習の期間の観点からの意見が目立った。本学習の期間設定について、開始時期に関しては、集合研修を短期間とはいえ合宿形式で行ったことを考慮し、また集合研修と事後学習を関連付けるとの方針から、集合研修での成果物を事後学習の教材として使用できるように整理作業等を行うために、集合研修実施後から約 1 ヶ月という期間をおいて開始した。また終了時期については、受講者が自治体の職員であることから年度末に職務の負担が増すであろう点を考慮し、課題内容に対しある程度の余裕を持たせた期間を設定したが、結果として期間が長いという指摘が一部みられた。課題内容や構成についての考察は後述するが、学習期間を長く設定することが必ずしも受講者の負担を減少させることにはつながらず、課題内容、構成、進め方を含め、短い期間で区切りよく実施できるような方法を検討する必要もあるといえる。

以上を踏まえ事後学習全体を通じた満足度を調査した結果を以下に示す。

図 7-3 事後学習全体の満足度



事後学習全体の満足度については、全体の 78.9%の肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。ここからは今後への課題という意味でも、より具体的にテキスト、課題についての受講者のアンケート結果、意見をみていくこととする。

(イ) 事後学習テキスト・課題について

事後学習におけるテキストは、集合研修の各カリキュラムでの受講者の演習作業の成果物を基に構成した。課題については、そのテキストを使用し集合研修で受講者自身が所属したグループ以外のグループの作業結果を参照してもらうことを基本に、受講者に意見を述べてもらう形式とした。事後学習テキストの内容、およびそのボリュームについての回答結果を以下に示す。

図 7-4 事後学習テキストの内容について

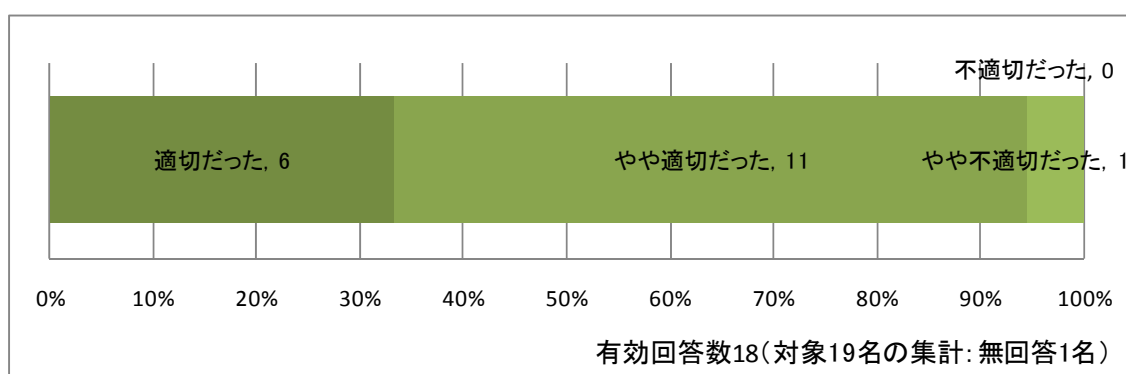
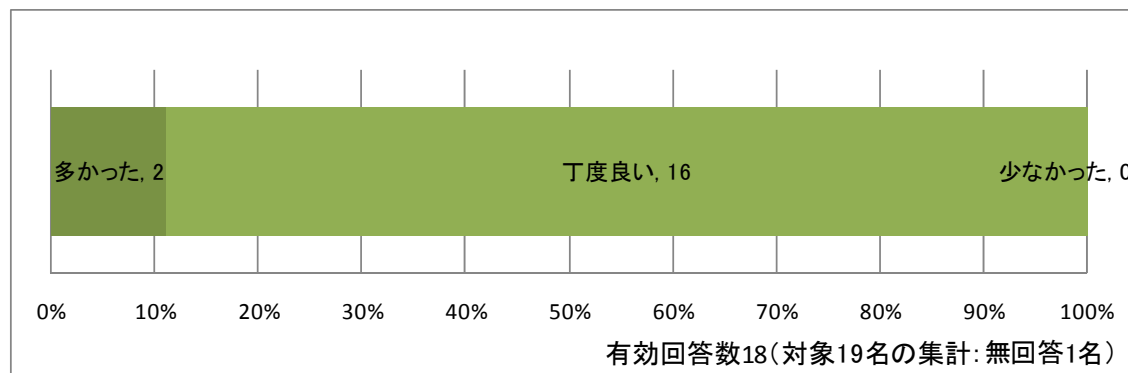


図 7-5 事後学習テキストボリュームについて



事後学習テキストの内容については、全体のおよそ 94.4%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)、ボリュームについてはおよそ 88.9%の肯定的評価(丁度良い)を得ることができた。概ね事後学習のテキストについては好評価を得ることができたといえる。今後、より具体的に受講者の意見を取り入れテキストの質を高めていくためにも以下に事後学習テキストに関する意見の一覧を示す。

表 7-2事後学習テキストに関する意見一覧

各自でメモしておくべきだったのですが、発表者、講師のコメントが思い出せませんでした。発表風景の写真があればよかったと思います。
集合研修で各班がまとめた発表内容がデータ化のうで集約されており、今後、仕事を進める中でとても参考になると思います。
研修終了後も資料として参考になると思う。
事後学習にテキストに該当するものはどれにあたるのでしょうか。
模造紙をデータにするのは大変な作業だと思われるため、その場の雰囲気も思い出すことができる写真でも良かったのではないかと感じました。
研修時の資料の取りまとめお疲れ様でした。研修時の様子が思い出され、時間のない中で皆様の健闘ぶりが見て取れました。

今回のテキストは、前述したように受講者の集合研修での演習作業成果物を基に構成している。集合研修の演習では、実際には各カリキュラムのテーマに沿った内容を基に、模造紙や付箋紙を使って検討結果を表現してもらい、その内容について発表してもらう形式をとった。その中で本テキストは、模造紙で作成された成果物のみを取り入れていたが、意見一覧にみられるとおり、内容に、講師コメントや発表内容、特にその後行われた質疑応答の内容を含むということで、講師および、受講者である自治体職員の意見を反映することができ、テキストの内容に厚みを持たせることが可能になると考えられる。またテキストとしての位置づけを十分周知できていない点を示唆する意見もあり、今後、テキスト提示の方法等に工

夫が必要となるかもしれない。とはいえ全体的には、紙媒体であった受講者の作業結果を電子ファイルに変換したことは好評であったといえる。

同様に事後学習の課題内容、および課題の出し方やそのボリュームについての回答結果を以下に示す。

図 7-6 事後学習課題内容について

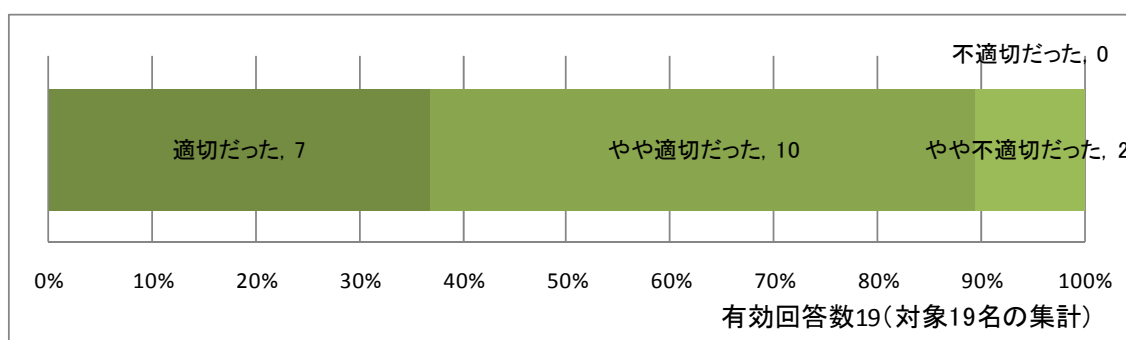
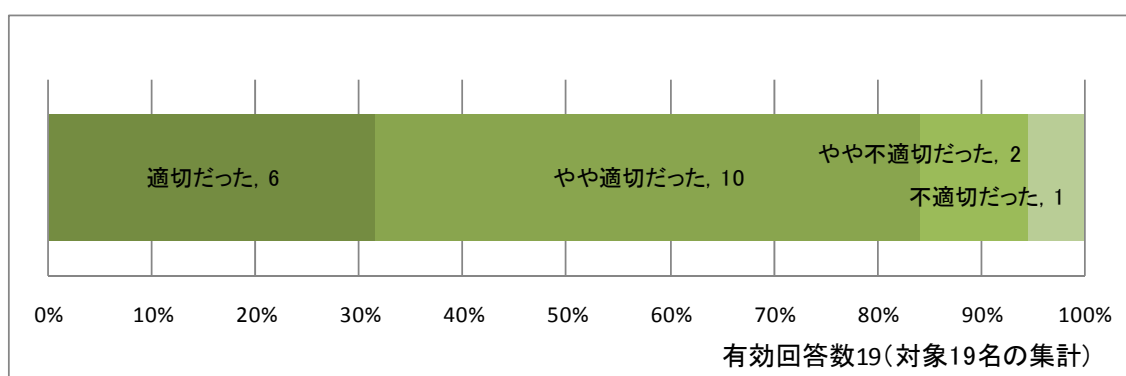


図 7-7 事後学習課題の出し方やボリュームについて



事後学習課題の内容については、全体のおよそ 89.5%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)、課題の出し方やボリュームについてはおよそ 84.2%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。一方で「やや不適切だった」や「不適切だった」との意見も見られ、事後学習課題について今後も改善の余地があるといえる。以下に事後学習課題についての意見一覧を示す。

表 7-3課題についての意見一覧

テーマが選択式であったため、意見の比較が難しかったのですが、反面、自分で考えなければならぬので勉強にもなりました。
CIO 育成研修の講師として招聘されるという設定は、やや飛躍していると思いましたが、研修骨子を作成するという過程を通じて、自分の自治体でCIOに求める役割や人物像を具体的に描くことができたのでとても良かったと思います。
課題 1 については、人によって回答方法の趣旨の捉え方にばらつきがあったようで、回答内容に温度差があるように感じた。
課題 2 について、集合研修での成果を題材に用いるのは、このような事後学習には適さないのではないかと思います。
所属団体の考え方と他市との比較ができ、見直すきっかけになりました。
事後学習が負担とならないよう、配慮されていると感じました。

事後学習課題については3つの課題から構成されており、課題1では、各カリキュラムテーマに関連した受講者所属自治体の現状との関連についての考察、課題2では集合研修における作業結果(検討結果)について他の受講者の結果を参考にしてもらうこと、課題3では、課題1,2の内容を基にeラーニングサイトの掲示板機能を用いての情報交換、をそれぞれ主な目的とした。その中で特に課題1について、回答に温度差があるとの指摘がみられた。本課題では全8テーマの中から1つを選択して回答してもらう形式をとったが、そのテーマの内容の差異に起因することに加え、自由記述方式という回答方法からこのような差が生じたものと考えられる。このようなことを防ぐために、回答例を複数提示する、回答するにあたり記載する観点を示す等により、上記のように指摘された温度差を解消することが可能となると考えられる。また、「表 7-1事後学習の進め方に関する意見一覧」にも挙げられていたが、受講者に課題回答およびその他関連内容についての意見を述べてもらう形をとった課題3については、あえて「課題」という形式をとらなくてもeラーニングサイト上に講師および事務局が介入することで、課題3で実現しようとしたような情報交流が行えるような方法を検討することが必要であるといえる。

(ウ) その他

以下に事後学習についての感想の回答結果一覧を示す。

表 7-4事後学習についての感想

できれば、講師の方に課題 2 のコメントをいただきたいです(大変だと思いますが、できれば全班分)。演習の中でもそれぞれの発表後に少し話されてはいますが、そうすることで、自分達との視点の違いや考え方など参考にさせていただきたいです。
5 日間の集合研修を通じて知り合いになった仲間がそれぞれの職場でいろいろな思いを抱きながら仕事をしている様子がわかり、何となく安心しています。これからも課題や悩みを共有しつつ、皆さんの知恵を借りたいと思っています。
自分自身の気持ちの中でちょっと間延びした感じを持ちましたが、致し方ないのかなと思います。
課題 1 及び 3 をもう少し踏み込んだ、集合研修での課題について、それぞれの自治体で取り組んでいる事例について意見交換できるような事後学習ができれば有効になると思う。

事後学習についての受講者の感想をみると、テキストの部分で前述したように、集合研修における作業結果への講師のコメントを求める意見、事後学習で実施した課題に対してさらに具体的に踏み込んだ内容を求める意見が挙げられている。事後学習は e-ラーニングサイトの掲示板を使って実施されており、事後学習課題の部分でもふれたように、課題に対して講師がリアクションをとるような仕組みを取り入れることが必要である。また「自治体職員として他の職員(受講生)が抱える課題・悩み等を共有でき安心できた」、との意見にみられるように、全国の自治体に所属する職員がカリキュラムテーマと絡めた自団体の実情を課題回答という形で公開するような形式は情報共有の観点からも有効であったといえる。

最後に、次年度の研修について、およびどのような研修内容を希望するかという点に関してそれぞれ調査した結果を以下に示す。

表 7-5来年度の研修について

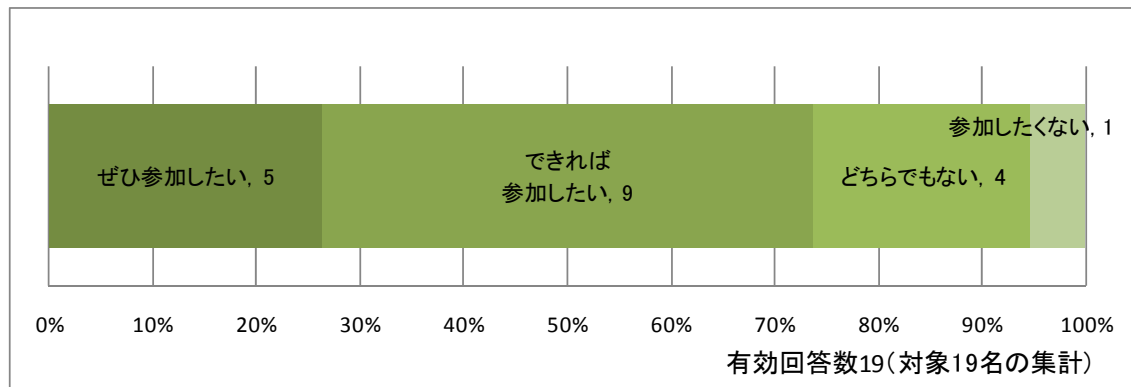


表 7-6参加してみたい研修内容

3 日間程度をかけて、実際に情報システム再構築などのプロジェクトを立ち上げる演習、或いは、新規プロジェクトを計画する演習
内部統制やPMBOK
システムオープン化に向けてのレガシーシステム改革の具体的手法
地域情報化の手法など
計画の進行管理(特に事後評価など)
調達、最適化、情報セキュリティまたは人材育成など、個別のテーマについての研修に参加してみたいと思う。
人材育成やシステム研修などに特化した内容がよい
1 ファンクションポイント法等を始め設計積算基準をテーマ 2 事前・事後評価指標の設定や実践研修 3 地方公共団体におけるABC分析等の手法の習得 など、より実践的な内容の研修
次世代を担う中堅職員に対して調達のあり方について、集中的に実例(千代田区の例など)をより実践的な形で実施していただきたい。

次年度の研修について、参加したいという回答(ぜひ参加したい、できれば参加したい)という回答が全体の 73.7%を占めた。また自由記述による参加してみたい研修内容についてみると、例えば「内部統制」というテーマにみられるように、時期、社会情勢を背景とした内容に加え、「実際のプロジェクト計画」、「調達のあり方」、「人材育成」等、主に本研修テーマ「IT ガバナンス」を構成する要素が多く挙げられていることがわかる。「IT ガバナンス」をテーマとした本研修では、その範囲の広さからも各カリキュラムに関して総論的にならざるを得なかった部分があるといえるが、本研修は IT ガバナンスを構成する各テーマの入り口として位置づけることができ、受講者は今後、所属する団体の実情、課題に関連した各カリ

キュラムの内容に特化した研修を望んでいるものと思われる。同時に意見の中には「実践的」「具体的」といったキーワードが頻出しており、研修プログラムを組み立てる際にはこの点に留意する必要があるといえる。

(余白)

第8章 人的交流支援方策の調査

(余白)

第1節 人的交流支援方策概要

電子メールや e-ラーニングサイトにおける掲示板の利用と集合研修における情報交流会によって人的交流支援を行った。

第2節 研修全般交流について

事前学習、集合研修、事後学習を通して人的交流支援を行った。受講者は全国各地の自治体に散在しており集合研修以外に参集することは難しいため、電子メール、e-ラーニングサイトを用いて交流を行った。

e-ラーニングサイトの掲示板に「井戸端会議」というスレッドを立て、ここで情報交流を行った。このサイトではログイン可能なユーザの一覧が表示され、個人名をクリックするとユーザの所属などが確認できる。ここに自己紹介を記述してもらうことで情報交流の促進を図った。このスレッドには 39 件【未確定】の書き込みがあった。

第3節 集合研修の情報交流、意見交換について

集合研修期間に受講者間の情報交流及び意見交換が促進されるような措置として、講師や昨年度の当研修事業の受講者も参加して情報交流会を平成 19 年 11 月 5 日(月)と 8 日(木)の 2 回開催した。

2 回の情報交流会を通して受講者間のコミュニケーションが円滑になった。特に第 1 回の情報交流会を行った効果として、初日にはグループ演習の際の発言が少なかったが、2 日目以降はグループ内の発言が活発になった。情報交流会を通して受講者間の連絡先交換なども行われており、今回の人的交流によって今後の自治体運営における相談等にも活用できるコミュニケーションパスが形成された。

(余白)

第9章 本研究の総括

(余白)

第1節 研修全体

今年度の本調査研究においては「ITガバナンス」をテーマにし、自治体のITガバナンスの遂行状況を明らかにするとともに、情報化推進担当の情報化計画の企画立案、情報システムの適正な調達、地域情報化を総合的に進めていく能力を身につけるための実施要領及び教材内容の内容を明らかにすることが目的であった。

本調査研修対象であったITガバナンスに関しては昨年度の総務省事業においても「地方自治体におけるITガバナンス強化ガイド」を策定するなどその重要性が高まっている。

地方公共団体におけるCIO（及びCIOを支えるチーム）の機能をITガバナンスの観点から理解することにより、情報化計画の企画立案、情報システムの適正な調達、地域情報化を総合的に進めていくための能力を受講者に身につけさせることを研修における目標とした。

また、全研修期間を通じ受講者間の人的ネットワークを構築し研修後も将来のCIO（及びCIOを支えるチーム）候補者が継続的に情報交流や意見交換ができる場を形成することも目標の1つであった。

目的であった実施要領及び教材内容の内容を明らかにすることに関しては、受講者へのアンケート結果においても評価されているように、集合研修全体に対する満足度について全受講者のおよそ93.3%から肯定的評価（満足だった、やや満足だった）を得ることができた。

目標の一つである受講者のCIO（及びCIOを支えるチーム）機能の知識習得と理解については、受講者の基礎的知識の差異が大きいことにより事前学習においては想定以上の負荷を負った受講者もいたようであったが、集合研修においてグループ演習を中心に据えたことや交流会により意思疎通が図れたことにより、集合研修期間において徐々に判断の理由や基準を発表する積極的な態度が現れるようになるなど、大きな成果が得られたものとする。

事後学習においても全員の意見を掲示板で公表する方式を用い、継続学習として成果があがったものと分析している。

情報交流や意見交換ができる場としての交流会に対する満足度は全受講者から肯定的評価（満足だった、やや満足だった）を得ることができ、交流会の実施は受講者には好評であったといえる。

各学習における成果および受講者よりアンケートの自由記述にて寄せられた指摘を課題として以下に記載する。

第2節 事前学習

事前学習を9月中旬から集合研修開始前の10月下旬までの期間で実施した。事前学習は全8カリキュラムについてテキストによる学習と、それに関連した課題(全4回)から構成されており、全受講者の84.5%の肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。カリキュラムに対する総合的な満足度は高かったものと考えている。

日本各地の自治体職員が参加するため、事前学習では主にeラーニングサイトを使用して学習を進めてもらう形式をとった。eラーニングサイトの運営について全受講者の93.3%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を獲得することができた。eラーニングサイトの運営は概ね適切であり、受講者にとってもeラーニングサイトよりテキストと演習課題を取得し回答期間までに回答する学習形式は大きな問題はないと思われる。

事前学習課題の内容が適切であったかについて全体の84.6%から肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。同時に、運用的な観点を含め事前学習課題の出し方やそのボリュームが適切であったかについて全体の86.0%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。

受講者への学習前アンケートや参加申請の記述内容で判明した「受講者の知識レベルのバラつき」への対応が必要であり、事前学習にて考慮した点として、集合研修へ参加する受講者の知識レベルを事前学習にて特定の水準までボトムアップすることを上げていた。アンケート結果を踏まえ、事前学習におけるこの目的は達成できたものとする。

他方課題として、アンケートでは主として課題に関する意見が多く、その回答期間の短さと課題量の多さについての指摘があった。課題に関しては全体的にみるとやはり「難しかった」という旨の意見が多くみられた。

第3節 集合研修

集合研修は自治大学校(東京都立川市)の施設を利用し平成 19 年 11 月 5 日から 9 日の 5 日間の合宿形式にて行った。

集合研修全体に対する満足度については全受講者のおよそ 93.3%から肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。また全体の進め方に関しても全受講者のおよそ 83.3%から肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができ、集合研修全体としては良い研修であったと考えられる。

事前学習に引き続き、集合研修全 8 カリキュラムにて学習を進めた。カリキュラムについては全体のおよそ 83.3%の肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。より具体的にみるために同様に、講義内容・事例について、また演習内容・進め方についても満足度の回答を総計したところ、講義内容・事例に関しては、全体のおよそ 84.7%、演習の進め方に関しても、全体のおよそ 91.0%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。

情報交流や意見交換ができる場としての情報交流・意見交換会に対する満足度は全受講者から肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができ、情報交流・意見交換会の実施は受講者には好評であったといえる。また研修期間中は、他日においても任意参加による会合も頻繁に開催されていたようであることからみても、受講者が自治体間の情報共有を本研修の主要な目的の一つとしてとらえていたことの表れであろうと考える。講師への質問や講演者との意見交換、受講者間での情報交換などは休憩時間までおよぶこともあり、受講者の積極的な姿が随所で見られた。

課題としてアンケートでの自由記述での指摘では「座学」に関しては、総論ではなくより具体的な内容の講義を求める意見が挙げられている。

「演習」について最も多く挙げられた意見は演習のグループ設定に関してであった。受講者の本研修の場に対する捉え方(他の自治体の受講者と知り合い情報共有を行うことができるようになるためのきっかけ)等の状況から、本研修では受講者ができるだけ多くの他の受講者と演習を行うことを求めたものと考えられることができる。

第4節 事後学習

事前学習を12月上旬から2月中旬までの期間で受講者に実施した。事後学習におけるテキストは、集合研修の各カリキュラムでの受講者の演習作業の成果物を基に構成した。課題については、そのテキストを使用し演習作業結果への意見を受講者に述べさせる形式とした。

事後学習全体の満足度については、全体の78.9%の肯定的評価(満足だった、やや満足だった)を得ることができた。

個別意見として、進め方については「やや不適切だった」との回答や、期間が長いという指摘が一部みられたが、事前学習期間については、全体のおよそ73.7%から「丁度良い」との回答、また事後学習の進め方についてはおよそ84.2%の肯定的評価(適切だった、やや適切だった)を得ることができた。以上の結果をみると事後学習の期間設定、および進め方について概ね受講者から好評価を得ることができた。

(余白)

(余白)

第10章 今後の改善提案

(余白)

第1節 今年度の研修の反省

本年度の育成研修を総合的にみると、受講者の評価は概ね良好であったといえる。

とはいえ、個人差があるものの自由記述にて寄せられた意見の中には肯定評価以外にもさまざまな意見があり、その中には今後の学習の進め方を検討する際の材料となるような重要な指摘が数多くみられた。以下にその代表的な意見を記載する。

1. 事前学習

事前学習の進め方についての自由記述方式による意見では、主として課題に関する意見が多く回答期間の短さとそれに関連して課題量の多さについての回答が目立った。

課題の分量に関しては自治体職員が業務と平行して課題に取り組めるよう調整する必要がある。同時に例えば予算要求時など自治体の繁忙期を可能な限り避けるように、あるいは課題間の期間に余裕を持たせる等スケジュールを考慮する必要がある。

受講者が元々持っていた各テーマに関する知識レベル、及び所属する自治体の類型（本研修の受講者の所属自治体は、県、都市、区などが含まれている）、特色等に起因するものと思われるが、受講者によりまたカリキュラムテーマごとに意見がまちまちになっている。その中で共通的に挙げられている意見をみると、「よくまとまっている」等の良好な評価を獲得している反面、「総論的」「抽象的」との指摘が最も多いことがわかる。

特に一部のテーマに関してはテーマが大きく総論的にならざるを得ない部分があり、また受講者の知識レベルに差があることが想定されたため、あくまで事前学習のテキストは総論的な観点からの内容として作成していたことに対する指摘と思われる。

課題に関しても全体的にみるとやはり「難しかった」という旨の意見が多くみられた。研修の主旨と、テーマを踏まえると当然の意見であると考えられるが、その中でも、回答の仕方が難しかったとの指摘がみられる。

研修の初期段階として考えると、特に第一回の課題には簡単な記入例、回答例等を記載したほうが受講者にとって課題に回答しやすいものと思われる。

2. 集合研修

本研修におけるカリキュラムは、講師による講話を中心としたいわゆる「座学」と、テーマにそって受講者が実際に検討・作業を行う「演習」という2つの部分から構成されており、構成に関しては自由記述による意見の中に肯定的評価回答も見受けられるように概ね受講

者には好評であった

「座学」に関しては、総論ではなくより具体的な内容の講義を求める意見が挙げられている。本カリキュラム上では、いわゆる「計画」に係る部分のみ3つのカリキュラムにブレイクダウン(分割)されて構成され、その他のテーマは比較的総論的な講義の構成になっている。こういった部分に関して内容をより絞った形で講義を行ってほしかった旨の意見が寄せられている。

集合研修における講義時はテーマを絞るほうが受講者にとってよりわかりやすい具体的な講義が行えるということも考えられる。

上記と同時に数多く挙げられている意見は「事前学習との連携」である。事前課題として受講者に提出してもらった課題回答を講義及び演習とリンクさせることで、より受講者に理解し易い講義・演習を展開することができるようになるのではないだろうか。

「演習」について最も多く挙げられた意見は演習のグループ設定に関してであった。受講者によるグループ作業を中心とした「演習」では、事前に演習毎に事務局側で受講者のグループを編成しその編成に従って演習を行ってもらうものとした。受講者にはこのグループ編成をカリキュラム毎に変更する点に関しては好評であったといえるが、後半のカリキュラム(5～8)に関しては、内容との兼ね合いを考慮し同一のグループにより演習を行ったことへの評価が低かった。演習時のグループ分けについては、学習内容テーマに類似性が見いだせるので同一グループにより作業を行ってもらうことでより深い議論、検討が行われることを期待するという意図だったが、結果としてその意図は十分伝わったとは言えず、また受講者の人数の増加(前年度のおよそ2倍)、受講者の本研修の場に対する捉え方(他の自治体の受講者と知り合い情報共有を行うことができるようになるためのきっかけ)等の状況から、本研修では受講者ができるだけ多くの他の受講者と演習を行うことを求めたものと考えられる。

以上の点を踏まえると、本研修クラスの規模であればグループはカリキュラム毎に構成するのが望ましいと考えられる。

3. 事後学習

12月上旬から2月中旬までの期間で受講者に実施した事後学習においては期間設定、および進め方について概ね受講者から好評価を得ることができた。

個別意見として、進め方については「やや不適切だった」との回答も見られる。また、期間が長いという指摘が一部みられた。

第2節 次年度の研修について

本年度の研修の反省を踏まえ改善すべき項目を記載する。受講者の意見を参考にすることで研修の質の更なる向上が期待できると思われる。

1. 事前学習

本研修の受講者は自治体の職員であり、日々カリキュラムテーマに係る課題と直面していることを想定すると、「いかに実務に活用(応用)できる内容か」という観点からテキストについても実質的な内容を希望しているものと思われる。

それを裏付けるように、テーマに関連した他自治体での事例をテキスト内容として含めることを求める意見も挙げられている。

課題に関しても全体的にみるとやはり「難しかった」という旨の意見が多くみられた。研修の主旨と、テーマを踏まえると当然の意見であると考えられるが、その中でも、回答の仕方が難しかったとの指摘がみられる。

研修の初期段階として考えると、特に第一回の課題には簡単な記入例、回答例等を記載したほうが受講者にとって課題に回答しやすいものと思われる。

2. 集合研修

集合研修における講義時はテーマを絞り、受講者によりとってわかりやすい具体的な講義を行うことが望ましい。事前課題として受講者に提出してもらった課題回答を講義及び演習とリンクさせることで、より受講者に理解し易い講義・演習を展開することができると考えられる。

全8カリキュラムの中で3カリキュラムに関してテキスト講義に加え、テーマに関連した特色を持つ自治体(さいたま市、埼玉県、長崎県)にヒアリングを行いその施策等を「事例」として紹介する構成を採用した。受講者が自治体の職員であることを反映してか、やはり実際に自治体で行われているような事例を紹介することは好評であった。今後も積極的にカリキュラムに盛り込んでいくべきであろう。

3. 修了式

修了式では主催者の挨拶・修了証の授与・記念撮影等を行った。受講者一人一人から感想を述べてもらうことは今回修了式には含めなかった。これは遠隔地からの受講者の交通

事情、慣れない施設での宿泊研修による受講者の疲労、受講者の人数増加による修了式時間の不足等を考慮した結果であった。しかし、自由記述による意見を見ても受講者が感想を述べる機会を求める意見が多くみられた。今後受講者が感想を述べあう機会は設けるべきであるとする。

本研修における終了時刻を明確にしてほしかったとの意見が見られた。本集合研修の時間割は e-ラーニングサイトのログイン後画面及びテキスト(研修初日配布)に掲載されていたが、それ以外に研修終了時刻(及び集合研修全体の流れ)の情報を受講者に提供しなかった事に起因すると思われる。今後は受講者の交通事情への配慮も踏まえ、できるだけ早い段階に(カリキュラムが確定した段階に)メーリングリスト等を使用し集合研修の開始から終了までの流れ(時間)がわかるような情報を提供すべきであるとする。

4. 事後学習

事後学習が年末から年度末までの期間となるため、通常業務の繁忙期に重なり、期間が長いという指摘が一部みられた。学習期間を長く設定することで職員負担を分散することが目的であったが必ずしも受講者の負担を減少させることにはつながらず、課題内容、構成、進め方を含め、短い期間で区切りよく実施できるような方法を検討する必要もあるといえる。

集合研修の演習にて、紙媒体であった受講者の作業結果を電子ファイルに変換したことは好評価であった。来期においても継続することが良いと思われる。

5. 総括(全体)

本研修に参加した受講者の満足度は高く、全国より多くの受講者が参加した本研修においてカリキュラムの内容についての知見を深めることができたのはもちろんのこと、演習によるグループ作業や情報交流、意見交換会で他の自治体職員とのつながりができる等、受講者にとって有益な経験ができる機会を提供することができ、集合研修としては成功を納めたものと考えられる。

しかし、自由記述により寄せられている意見を見てみると、そこには数多くの指摘・意見があり、まだまだ改善すべき余地が残されていることがわかる。

本研修における課題・改善策等について主なものに関しては前述してきたが、ここで取り上げることのできなかった各課題に関しても十分検討し改善策を模索していくことでより集合研修としてのクオリティを高め、受講者の満足度を獲得することができるようになると思う。

本調査研究の成果が、自治体における CIO の育成・IT ガバナンス強化につながることを、切に願うものである。

以上

株式会社デュオシステムズ

住所: 〒112-0012 東京都文京区大塚二丁目 15 番 6 号

TEL: 03-5319-3668

FAX: 03-5319-3640