

地域情報プラットフォームを活用した システム再構築に係る調査研究事業

調査結果報告書

平成21年3月31日

株式会社フライトシステムコンサルティング

<目次>

1. 調査の背景、目的	3
1.1. 電子自治体への取り組み	3
1.2. 地方公共団体の現状	3
1.3. 情報システム再構築の考え方	5
1.4. 地域情報プラットフォーム	6
1.5. 調査の目的	7
1.6. 調査の視点及び調査内容	8
1.7. 本調査の体制	10
1.8. 調査の対象	11
1.9. 調査スケジュール	11
1.10. 調査の進め方	11
2. 小規模市町村が抱える地域情報プラットフォーム導入に関しての問題点	13
2.1. 地域情報プラットフォームに関するアンケート調査の実施 / 分析	13
2.2. 課題の抽出について	16
3. 調査フィールドの設定	18
3.1. 粕屋町について	18
3.2. 粕屋町の取り組み	19
4. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築	24
4.1. 小規模市町村におけるシステム間連携を前提とする業務改革のポイント	24
4.2. 小規模市町村におけるシステム間連携を前提とする具体的な業務改革	26
4.3. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム改革のポイント ...	39
4.4. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用した具体的なシステム改革	46
5. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の進め方	59
5.1. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の進め方のポイント ..	59
5.2. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の進め方 ...	63
6. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築における効果	130
6.1. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の定性的効果	130
6.2. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の定量的効果	134
7. まとめ	148
(別添) タスクスケジュール	149

1. 調査の背景、目的

1.1. 電子自治体への取り組み

平成 18 年 1 月、政府のIT戦略本部は、新たなIT戦略として「IT新改革戦略—いつでも、どこでも、誰でも、ITの恩恵を実感できる社会の実現」を決定し、国・地方公共団体は、情報システムのデータの標準化を推進する。また、転居や転出の際の窓口における各種行政手続きの一括申請や、地方公共団体の防災等の公共サービスの共同展開を実現するため、情報システムの連携基盤を開発し、2007 年度までに標準化を図るとともに、この標準に基づく地方公共団体のシステム改革を推進し、「世界一便利で効率的な電子行政」を実現することを目標に掲げた。

平成 19 年 3 月には、総務省が「新電子自治体推進指針」を策定し、「2010 年度までに利便・効率・活力を実感できる電子自治体を実現すること」とした。電子自治体の推進は、そのこと自体を目標とするのではなく、各団体の政策方針を踏まえ、住民に対しては行政サービスの高度化が、地方公共団体内部においては行政の簡素化・効率化が、地域コミュニティにおいては地域の課題解決が実現されるものでなければならず、今後はこれらの三つの事項に重点的に取り組む必要があるとしている。また、電子自治体の推進にあたっては、住民視点と費用対効果の視点に立って取り組まなければならない。電子自治体は、当然のことながら住民のためのものであり、住民が利便・効率・活力を実感できるものでなければならないが、地方公共団体の財政事情が厳しい状況に照らし、費用対効果を踏まえて、より効率的かつ効果的なシステムを導入する必要がある。特に「行政の簡素化・効率化」の取り組みにおいて、「既存の情報システムの運営経費削減、効率的・効果的な情報システムの見直し、刷新を行う」の中で、地方公共団体に対し地域情報プラットフォームの取り組みを期待している。

1.2. 地方公共団体の現状

その一方で、多くの地方公共団体においては、縦割りの組織体制に合わせた縦割りのシステム構築による柔軟性・利便性の悪さ、特定ベンダにおける自社製品のみでの囲い込みによる競争原理の欠如等の問題を抱えており、『住民が望むサービスの提供ができない』、『事務手続きの効率化が図れない』、『情報システムの維持管理コストが増大する』等という課題の解決に至らない状況にある。

地方公共団体が抱えている課題に対応すべく策定された情報システムが準拠すべき標準仕様が「地域情報プラットフォーム」であり、この標準仕様に準拠して情報システムを再構築することにより、住民サービスの向上、業務の効率化（業務コストの低減）、情報システムのライフサイクルコストの低減を図ることが期待されるが、財政規模があまり大きくなく、システムに関する専門的な知識を持った職員を継続的に確保しておくことが困難な小規模の地方公共団体にとって、ハードルが高く感じられ、着手しづらいと考えられているのが実状である。

また、地方公共団体の直面している課題は、必ずしも情報システムだけに限ったものではなく、以下のような課題が存在している。

(1) 業務面

行政事務は、正確かつ適正に行われる必要がある、法令・例規・通達等に基づき業務が遂行される。しかしながら、近年、社会状況の著しい変化に伴い住民ニーズの多様化、複雑化に加え、大幅な法制度の改正、新設が度重なり、業務量が増えているが、それに反して窓口業務担当部署では、地方公共団体の財政の逼迫も加わり、人員が削減され、業務をこなすために現場の職員の裁量や業務知識で対応することが多くなり、サービス提供が、職員個人の処理能力等に左右されることがある。その結果、窓口に来た住民に不快感を与える等、均一な行政サービス提供ができていない一面を生み出すことにもなっている。

また、小規模団体では一つの業務を一人の職員で行う等セクト化傾向にあり、上司等が事務の執行状況を的確に把握することも難しくなって来ている。さらに、定期的な人事異動に伴い、個人が作成した簡易な事務マニュアルによる事務引き継ぎが繰り返される等、組織的な業務マニュアルの整備ができていない状況や、頻繁な法改正に対応するための業務マニュアルへの見直し作業も急務となっている。

この様な状況の中、財源減少に伴う経費削減のために、正規職員からシフトして臨時職員を雇用するケースも多く、事務ノウハウが正規職員に蓄積されない環境になっている地方公共団体も少なくない。団塊世代の退職も重なって地方公共団体からエキスパートと呼ばれる職員が減少していることも危惧される。いずれの場合も、担当者の引き継ぎ時期にミスやムダ等が多発するという事態を招きやすくなっている。日常的に便利な民間サービスを楽しんでいる利用者にとって行政サービスへの不満感は否めない。

(2) システム面

情報システムは、担当部門毎に個別導入される例が多く、其々が個別の要求に応じてシステムの改修や改変、追加開発が実施されている。加えて、構築された情報システムの仕様は、開発ベンダのパッケージ戦略によってブラック・ボックス化している。そのため、新サービスの提供や法制度改正への対応を行うたびに、改修・保守に多大なコストを要求されるという悪循環の状況に陥っている。

また、個別最適化により構築された個々の情報システムを横並びで見渡すと、データの重複入力、重複管理が発生しており、法改正に伴うシステム改修も加わり、複数の部署に跨る業務やサービスを実施するためのシステム連携に膨大なコスト負担が生じ、運用費の増大につながっている。

さらに、情報システムの構造を可視化できる設計図書が必ずしも整備されていない等、保守業務を開発ベンダ以外に委託することは事実上困難となっており、コストの高止まりの原因となっている。

(3) 組織面

従来、紙台帳による管理や専門性を発揮させるため、住民に対しそれぞれの部署に窓口を設けて事務処理や適切な相談対応と手続き案内を可能としてきた。その結

果、部署・担当者間の垣根ができる等、縦割り組織の弊害を生み出し、電子化された今日でも各部署の組織体系、担当業務等は事務所掌等で明確に定義されているため、他部署の業務自体を処理出来ない。地方公共団体によっては、庁舎の構造上の問題から、関係部署の集中配置が望めないこと等により、住民は行政手続きのために庁内を移動することを余儀なくされ「住民のたらい回し」も簡単に解消出来ない現状が有る。

さらに、複数の手続きをする都度ヒアリングされ個別の申請書記入が必要となっている等といった住民に手間と労力を強いる結果を生み出している。

1.3. 情報システム再構築の考え方

これまで地方公共団体は、事務処理の効率化と住民サービスの向上を目的として、個別業務ごとに情報システム化を行ってきており、また、紙での事務処理手順をそのままシステム化しているのが現状であった。そのため、今後、多様化する住民ニーズや法改正等を、現状の個別最適化されたシステムをベースに改修していくことは、個別システム毎に改修費用が発生することや、新たなサービスの実現に複数のシステム間を連携する場合に、そのシステム間の調整に多大な手間やコストが発生する等、限界があると言わざるを得ない。

また、急速に ICT 技術が進歩し、住民は日常生活において ICT の恩恵を身近に受けている中で、行政サービスだけが、その恩恵を住民に還元できないとすれば、次なる手を打たなければならない段階を迎えていると言える。

前述の現状を踏まえ、これらの情報システムの問題点や課題を解決していくためには、サービス提供者である地方公共団体自らが主体となり、開発ベンダの囲い込み戦略に左右されない、真にオープンなシステム調達が必要になると考えられる。そのためには各ベンダの固有の技術ではなく、標準仕様に準拠したオープンアーキテクチャによるシステム構築が重要となる。こうした状況のもとで、様々なシステム間の連携を可能にするために定められた標準仕様が地域情報プラットフォームである。

地方公共団体が、システム再構築の目的・目標を達成するうえで、重視すべきシステム要件は、標準仕様に準拠したシステムの調達となる。標準仕様による調達を実現することは、ベンダに依存しないセキュリティ対策等の高度な技術・知識を共有できることになり、また、制度改正時等に各地方公共団体が対応しなければならない改修への投資額は割安になることが期待できる。さらに、標準仕様へ準拠するという事は、全てのベンダが平等に習得機会を与えられた技術によってシステムが開発されることになるため、競争原理を働かせ、品質の向上も期待できる。これにより、特定のベンダの閉鎖的技術による開発や運用によるコストの高騰が回避できる。これは、地方公共団体が「ICT 投資の適正化」を進める上で非常に重要な要件となる。

更に、情報システムの再構築は、BPR (Business Process Reengineering) による業務・組織の最適化と併せて行うことが、その効果をより高めるため、住民サービスの向上、行政業務の効率化の視点から現在の業務と組織の在り方を見直し、あるべき業務の姿・あるべき組織体制を描いた上で、それに合わせた情報システムを設計することにより、住民満

尺度の高いサービスの提供と業務にかかるコストの低減が可能となる。

情報システムの最適化による効果を得るためには、図 1.1 に示すようなシナリオで段階的に進めて行くことが重要である。まず、地域情報プラットフォームを活用した新システムへと移行することにより、運用費の削減を図り高コスト構造を改善する。次にその結果として創出された財源（投資余力）を、今後の少子高齢化に伴い増大する分野等の地域価値向上に資する重点領域へと再配分していく。このようなシナリオに沿った情報システム再構築を目指すべきである。

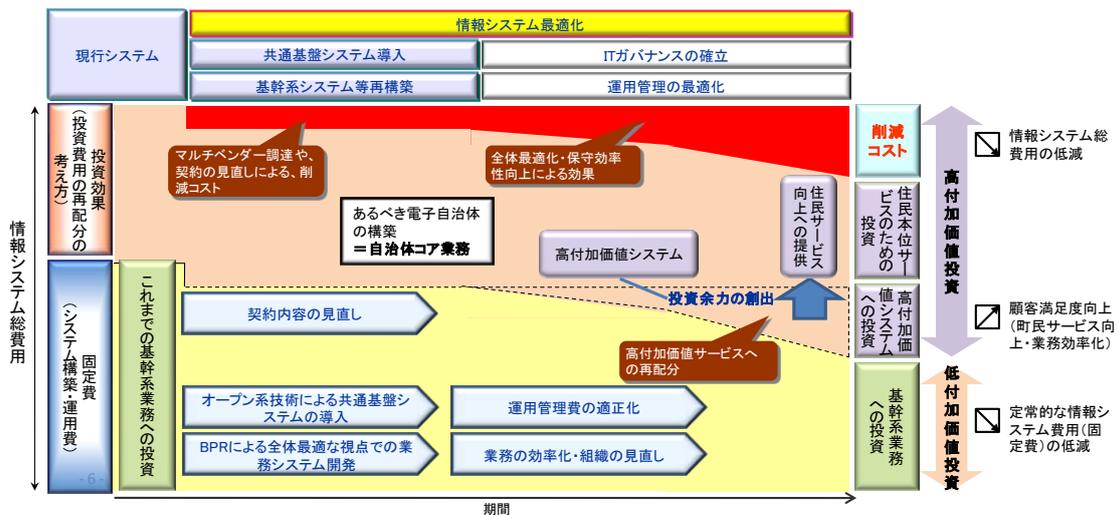


図1.1. 情報システムにかかる費用と効果

1.4. 地域情報プラットフォーム

地域情報プラットフォームは、財団法人全国地域情報化推進協会（以下 APPLIC）において地方公共団体等の枠を超えて様々なシステム間の連携を可能にするために策定された標準仕様である。地方公共団体の情報システムに係る標準仕様としては、福岡県電子自治体共通化技術標準や北海道電子自治体プラットフォームの策定が先行していたが、全国レベルの標準仕様として定められたのが地域情報プラットフォームである。地域情報プラットフォームは、標準仕様への準拠のメリットを最大限活用することで、①高コストなレガシーシステムからの脱却、②システム間の連携性を向上することによるワンストップサービスの実現等により地方公共団体の財政状況の改善と住民サービスの向上を両立させることを目的としている。

平成 18 年 4 月に「地域情報プラットフォーム基本説明書 (V1.0)」が発表され、単独の地方公共団体内でのサービス連携を対象とした「地域情報プラットフォーム標準仕様 V1.0」が発表された。この仕様書に基づき、電子自治体のワンストップサービス等の実証実験が行われている。さらに、平成 19 年度には、複数の地方公共団体や民間企業へとサービスの連携範囲を拡張した「地域情報プラットフォーム標準仕様書 V2.0」が発表されている。

地域情報プラットフォームにおける標準仕様では、SOAP や XML を中心とした Web サービス技術を活用することによって、OS (UNIX、LINUX、Windows など) やプログラム言語 (JAVA、COBOL、VB) などが異なるシステム間でのシームレスな連携を可能とし、類似したデータや機能の重複を排除することが示されている。また、地域情報プラットフォームでは、システム全体の機能を、個別の業務機能そのものを果たす「業務ユニット」(業務システム) と業務間の連携に必要な機能を果たす「サービス基盤」とに大別している。さらには、各業務システムで扱うべきデータとサービス連携インタフェースを標準化することにより、この標準に準拠した業務システムであれば別のシステムに取り替えることが可能とされている。

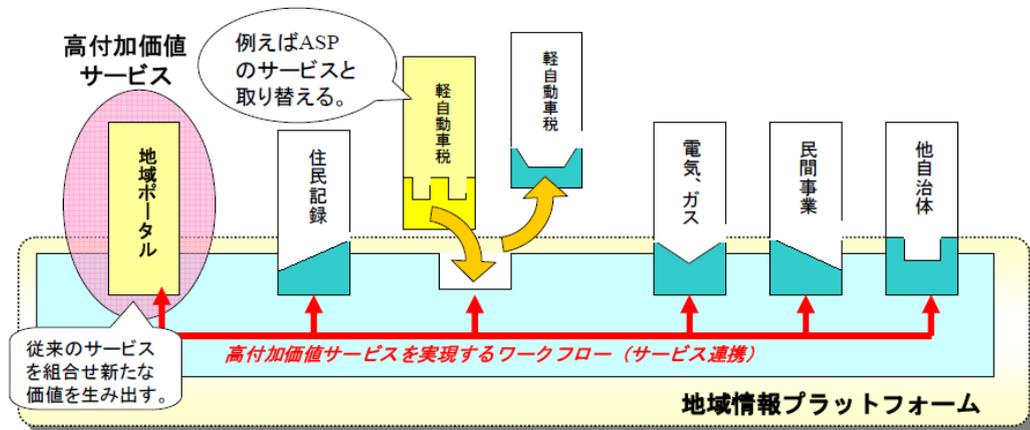


図1.2. 地域情報プラットフォームによるサービス連携 イメージ

(出展：地域情報プラットフォーム基本説明書V2.0 図3-1 地域情報プラットフォームのイメージ)

地域情報プラットフォームに従って、業務システムを整理・連携させ、さらにデータを集約、一元化することで、運用管理を含めた全体最適化を実現することが可能となる。さらに将来的には、他地方公共団体や地域企業等、様々な主体のシステムと連携することで、さらなる高付加価値サービスを提供することができる。

例えば、インテリジェント型総合窓口システム、災害時等に自治体間での情報共有、官民連携のポータルサービス(引越しによる住所変更の関係機関への一括通知等)等、地域情報プラットフォームは、新しいアイデアによる新しいビジネス拡大につながる可能性を持った仕組みと説明されている。

1.5. 調査の目的

地方公共団体のシステム再構築の主な目的は、「住民サービスの向上」「行政業務の効率化」「ライフサイクルコストの縮減」が上げられる。そのためには、前述の地域情報プラットフォームの様な標準仕様に準拠したシステム再構築が求められるが、特に小規模市町村では、まだ地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築例は少ない。これは、地

地域情報プラットフォームの活用について、「どのような効果があるのか」「どのように活用すれば良いのか」等が、市町村にとって明らかになっていないことが一因であると考えられる。

福岡県粕屋町（人口：4万人）では、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築を実施しているため、本調査では粕屋町の調達プロセス・手順、効果等を参考に、小規模の地方公共団体（人口10万人未満。以下、小規模市町村）が、費用対効果の高い「新たな行財政改革に資するシステム」を目指しての再構築を行う際、無理なく導入を実施出来るための指針と検討材料を提供することを目的とする。

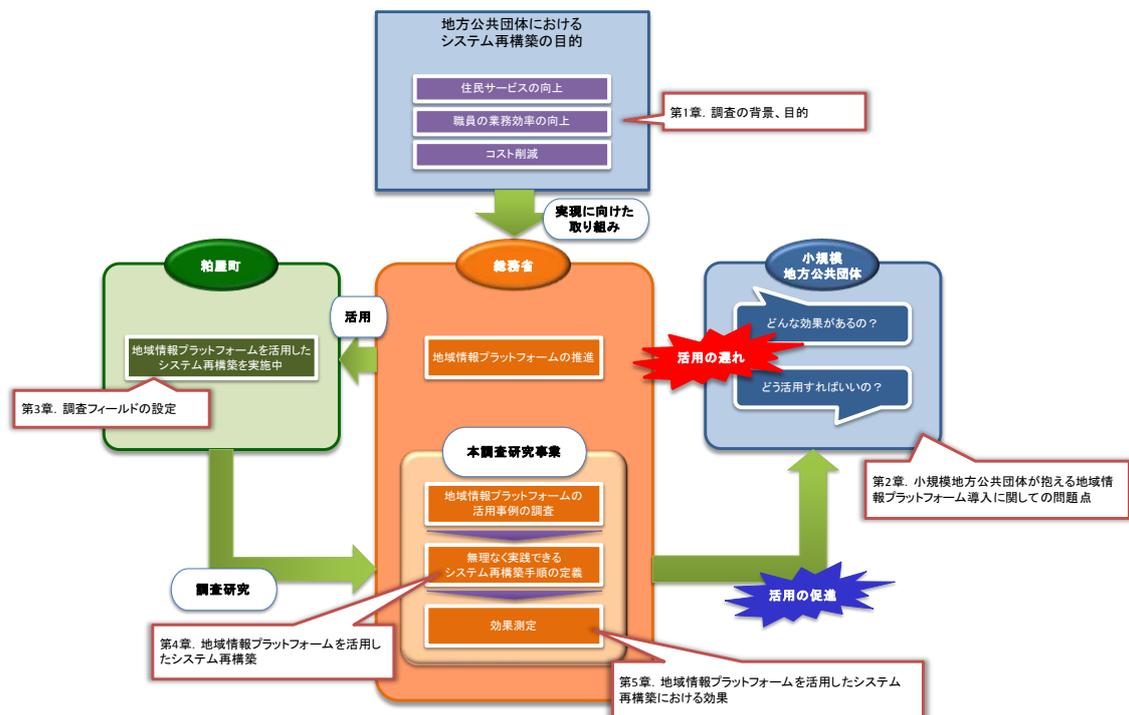


図1.3. 本調査事業のシナリオ

1.6. 調査の視点及び調査内容

本調査事業では、地域情報プラットフォームを活用し、システム再構築を実施している粕屋町を調査フィールドに、行財政改革の視点に重点を置いて調査を行い、その結果を踏まえた業務改革・組織改革に至る具体的な検討を行う。

具体的な視点として、「業務面」「システム面」でどのような検討、進め方を実施したか。また、それがどのような「効果」を生み出すのか。という3つの視点で検討することにした。

- (1) 業務面の視点：業務の効率化、組織の見直し等に係る行財政改革の内容及び進め方

地域情報プラットフォームを活用した行財政改革に資するシステム再構築の実施

に当たっては、単に現在の業務をシステム化するだけでは効果が乏しく、地域情報プラットフォームの活用と併せて、業務及び組織の見直しまで踏み込むことにする。

また、業務フローを見直し、住民にとって付加価値の高い業務に重点的に職員を配置転換する等、組織体制面の検討も併せて実施する。

【作業内容】

- ① 「自治体 EA—業務・システム刷新化の手引き—（改訂版）」（平成 19 年 3 月、総務省策定）を参考にして、システムでカバーしている部分のみの最適化でなく、紙や口頭で行っている業務を含めた業務全体をとらえた最適化の実施方法の提示。
- ② 人口 10 万人未満程度の市町村において、行財政改革の観点から、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築に合わせて組織改革・業務改革に取り組む際のポイント・留意点の提示。
- ③ 行財政改革の観点に立ち、住民の視点に立ったワンストップサービスをどう実現するかといった住民の満足度を高めることを勘案した、具体的な業務及び組織の見直しの内容及び進め方の提示。例えば、共通業務・窓口業務等を集約し、可能な場合には、アウトソースを含めた総合窓口システムの実現方法の提示。

(2) システム面の視点：行財政改革を実現する内容及び進め方に対する、システムの見直し・刷新

(1) で実施した業務の効率化・組織の見直し等に係る行政改革の内容及び進め方に基づき、効率的・効果的なシステムに刷新することにする。また、公正な競争環境の下で、適切な価格のシステムの調達ができる手法を提示する。

【作業内容】

- ① 人口 10 万人未満程度の市町村において、行財政改革の観点から、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築に取り組む際のポイント・留意点の提示。
- ② システムの効率化の観点から行う地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築について、具体的なシステムの構成及び進め方の提示。
- ③ システムの調達に当たり、システム間連携を実現するため、地域情報プラットフォームに準拠するために定める具体的な仕様の提示。また、地域情報プラットフォームでは規定されていないが、更に効率的なシステム間連携を実現するために定める仕様の提示。
- ④ 必要な品質のシステムを適正な価格で調達する観点から行うライフサイクルコストベースでの価格評価（いわゆる加算方式）による総合評価落札方式の導入、公募型プロポーザル方式による公募、債務負担行為や長期継続契約を活用した複数年契約の実施、調達単位の分割等、調達方法の検討方法の提示。
- ⑤ システムの導入に伴うサービスの内容、レベルを確保するために、契約時に

受発注者双方の間でサービスの水準及び運用のルールを明確化する SLA (Service Level Agreement) の導入・検討方法の提示。

⑥ 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築について、事業者との適切な役割分担の下、市町村主導で進めるための具体的な推進体制や全庁的にシステム再構築に取り組む推進体制の提示。

- ・ 地域情報プラットフォーム標準仕様の内容を踏まえた適切な調達仕様の策定や構築時の仕様検討の可能な推進体制
- ・ 全庁的なセキュリティや個人情報保護に関する検討の可能な推進体制
- ・ 業務横断的な検討の可能な推進体制
- ・ マルチベンダ化による構築時の全体とりまとめに係る推進体制
- ・ 長期視点に立った計画の策定と複数プロジェクトの管理に係る推進体制等

⑦ 地域情報プラットフォームの導入に当たって、前述までの留意点に加え、既存業務システムからの移行に関し、スムーズな移行のための基本的な方針を作成する方法の提示。

(3) 効果の視点：定量的効果の測定方法

(1) 及び(2) で実施した地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築により、どの程度の効果が得られるかを提示する。特に、経費削減効果及び業務効率化効果については、定量的に提示する。なお、定性的な効果については、新システムの運用開始後にアンケート等を実施して別途測定することとする。

【作業内容】

今回の調査は、福岡県粕屋町を対象として実施する。

① 住民サービス向上効果の提示。

住民サービス向上の一つとして「住民の待ち時間の短縮」について、その効果を試算する。

② 経費削減効果及び業務効率化効果の効果測定方法の提示。

経費を「システム関連費」と「経費」に区分して効果測定方法を提示する。

1. 定量的な経費削減効果（費用対効果）の提示。

現行システムと新システムのライフサイクルコスト（構築費+5年間の保守・運用費）を比較して効果を算定する。

2. 定量的な業務効率化効果の提示。

サービス連携による入力作業の効率化、データ共有による入力作業、確認作業の効率化についてはその効果を算定する。

1.7. 本調査の体制

本調査事業は、福岡県粕屋町の「新総合行政システム構築事業」の実施体制と連携して作業を進める。この実施体制には地方公共団体のサポートとして福岡県情報政策課および

九州大学が関わっており、その関与内容から小規模市町村が情報システムの再構築を進めていく際に必要となる外部のサポートとは何かを調査した。

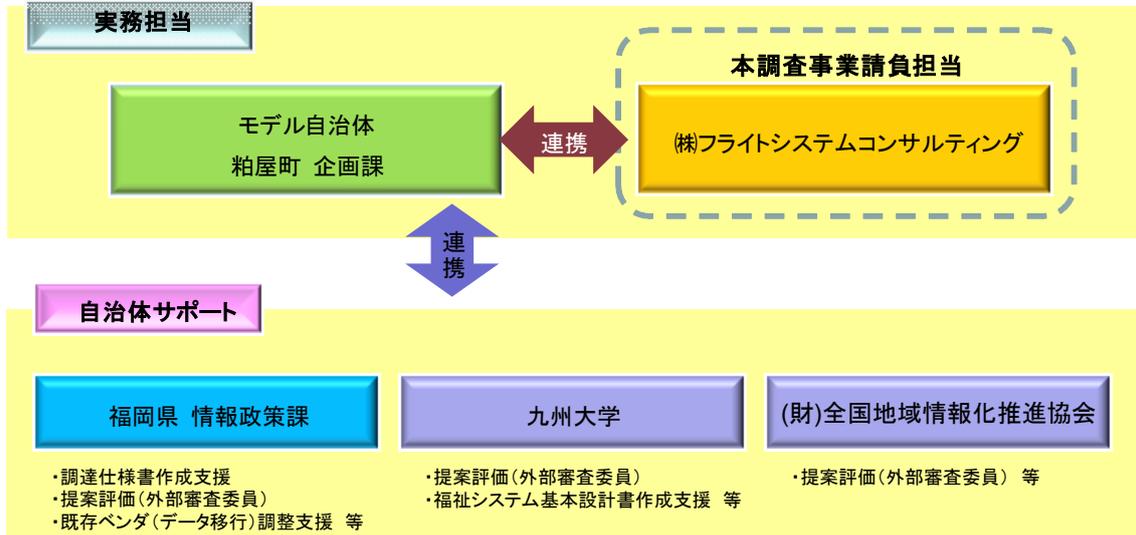


図1.4. 本調査体制

1.8. 調査の対象

本調査事業にあたっては、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築及び組織改革・業務改革を実施することを計画しており、且つ人口10万人未満の地方公共団体である「福岡県粕屋町」を調査対象地方公共団体とし、「粕屋町におけるシステム再構築プロセス」を整理し、小規模市町村がシステム再構築に取り組む際の手引を示す。また、その結果から得られる諸々の効果について試算することとする。

1.9. 調査スケジュール

調査スケジュールに関しては、別添「タスクスケジュール」を参照。

1.10. 調査の進め方

(1) 地域情報プラットフォームに関するアンケート調査

総務省が実施した「地域情報プラットフォームに関するアンケート」の結果をもとに、小規模市町村が抱える現状の課題を整理し、分析した。

(2) 粕屋町におけるシステム再構築の進め方の調査

粕屋町がシステム再構築を推進していく過程で検討した内容や、実践した手法および手順は、他の小規模市町村が参考とするに値するものである。しかしながら、システム再構築の目的や推進体制等は、それぞれの団体で異なることから、その全てをそのまま適用できるものではないと認識している。そこで、総務省が発行して

いる「自治体EA¹」と財団法人ニューメディア開発協会の「調達ガイドライン²」を参考として、小規模市町村が汎用的に利用できる進め方を導き出すという方針で、粕屋町が実際にどのような進め方をしてきたのかを以下の要領で調査した。

なお、本調査事業を開始した時点で、粕屋町の新総合行政システム構築事業は推進途中であったため、各調査事項を下記の要素に分類し、調査を実施した。

- ① 既に検討がなされており、成果物が存在するもの
- ② これから検討が予定されており、3月末までに何らかの成果物（あるいは中間成果物）が存在するもの

【調査要領】

①に該当するものに関しては、新総合行政システム構築事業における成果物のとりまとめ及びヒアリングの実施等により、本調査事業の成果物として取りまとめた。

②に該当するものに関しては、直接、新総合行政システム構築事業の会議等へ参加し、意見交換や議論を通じて、本調査事業の成果物として取りまとめた。

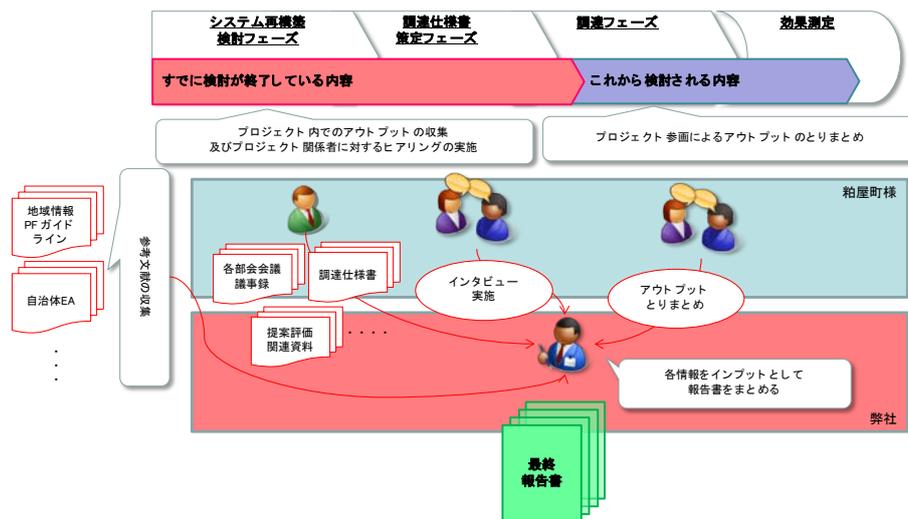


図1.5. 本調査研究の進め方

- (3) 粕屋町において、再構築されたシステムを利用した住民・職員の効果の調査
新システム導入前の状況において、住民が、粕屋町の窓口に来庁してから退庁するまでの時間（転入手続き）、及びその手続きに係る原課職員の処理時間を採集し、システム再構築を実施した場合を想定した改善効果を試算することとした。

¹自治体EA 業務・システム刷新化の手引き「http://www.soumu.go.jp/denshijiti/system_tebiki/」

²調達ガイドライン（ニューメディア開発協会ホームページ）「<http://www.nmda.or.jp/>」

2. 小規模市町村が抱える地域情報プラットフォーム導入に関しての問題点

2.1. 地域情報プラットフォームに関するアンケート調査の実施 / 分析

今回、地方公共団体の地域情報プラットフォームに対する認知度、抱える課題等を把握するために、総務省にて「地域情報 PF に関するアンケート」を実施した。この中から、本調査研究の対象となる小規模市町村（住民人口 100,000 人未満の地方公共団体）のアンケートを抽出・集計した。設問と回答は以下のとおり（回答地方公共団体数=1186。内小規模市町村数=959）。

（設問 A）

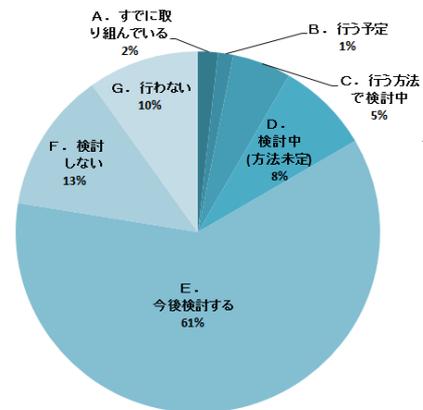
総務省とAPPLICが連携し、「地域情報プラットフォーム標準仕様」として、システム間連携を可能とするために各システムがあらかじめ準拠すべき業務及び技術の標準（ルール）を定めています。この「地域情報プラットフォーム」についてご存知ですか。

A.内容を理解している	31%
B.名前は知っているが、内容は理解していない	51%
C.知らない	18%

（設問 B）

「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用したシステム再構築に取り組みますか。

A.すでにシステム再構築に取り組んでいる	2%
B.行う予定	1%
C.行う方向で検討中	5%
D.検討中(方向未定)	8%
E.今後検討する	61%
F.検討しない	13%
G.行わない	10%



「地域情報プラットフォーム」という言葉自体は、82%と多くの小規模市町村で認識されているが、その内容については 51%の小規模市町村において理解されていない（設問A）。

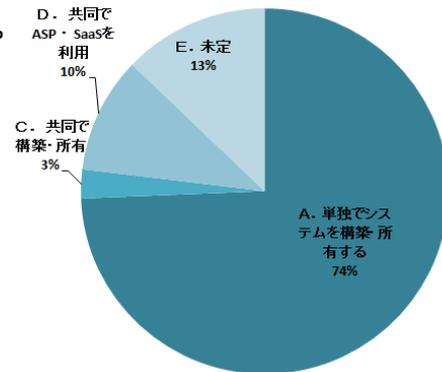
しかし、「今後検討する」と回答している小規模市町村が 61%にのぼることから、それらの小規模市町村が、地域情報プラットフォームを理解したうえで、システム再構築を無理なく検討して行けるような整理を早急に行うことが必要と考えられる（設問B）。

なお、設問Aのアンケート結果では、「今後検討する」と回答した小規模市町村は、その規模（人口）、地域情報プラットフォームの理解度に関係なく存在するが、設問Bの「検討しない」「行わない」と回答した小規模市町村（総数は 231）は、地方公共団体の規模が小さくなるにつれ、多くなる傾向がある。

(設問 C)

「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用したシステム再構築に向けた取組を単独の地方公共団体で行いますか。または、複数の地方公共団体にて共同で行いますか。

A. 単独でシステムを構築・所有する	74%
B. 単独でASP・SaaSを利用する	0%
C. 他の地方公共団体と共同でシステムを構築・所有する	3%
D. 他の地方公共団体と共同でASP・SaaSを利用する	10%
E. まだ決めていない	13%

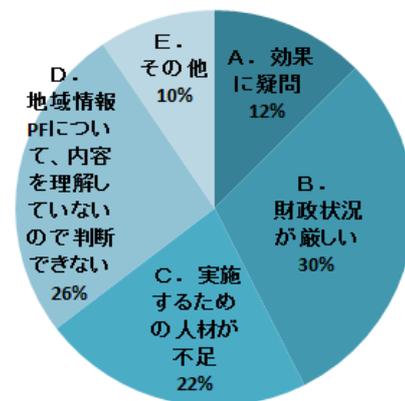


設問Cに対する回答数は、55 と、全設問と比較して非常に少ないものであった。回答した小規模市町村のほとんどは、設問Bの「既にシステム再構築に取り組んでいる」「行う方向で検討中」の小規模市町村であることから、「今後検討する」と回答した小規模市町村も含み、システムの共同構築・共同利用に対する意識は低い結果となっている。

(設問 D)

「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用したシステム再構築に向けた取組について、妨げとなっている原因は何ですか。(複数回答可)

A. 効果に疑問	12%
B. 財政状況が厳しい	30%
C. 実施するための人材が不足	22%
D. 地域情報プラットフォームについて内容を理解していないので判断できない	26%
E. その他	10%

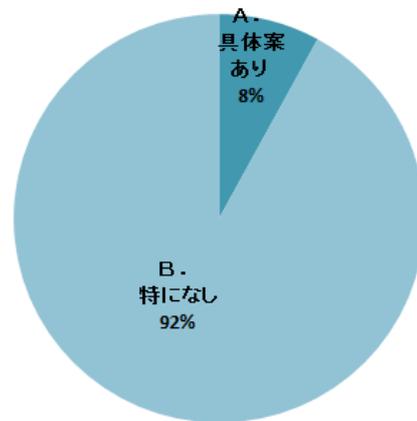


システム再構築を実施するためには、必ず投資と手続が発生するが、「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用したシステム再構築は、これまでのシステム調達より、費用（財政状況が厳しい）、手間や知識（実施するための人材が不足）を要すると考えている小規模市町村が多い。また、「地域情報プラットフォーム標準仕様」の活用効果への疑問、その理解度の低さにより、事業への取り組みを結果的に躊躇してしまう現状がある。

(設問 E)

地域情報プラットフォームにより官民の様々な情報システムを連携させたサービスとしては、貴団体では、まずは、どのようなサービスを実現したいですか。

A. 具体的な案あり	8%
B. 特になし	92%



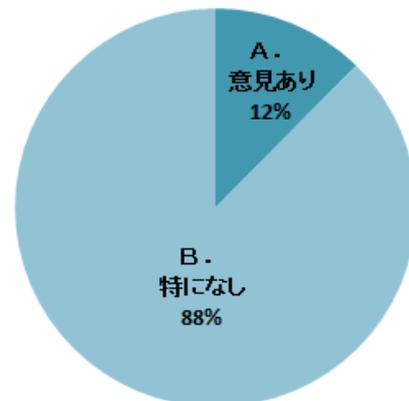
「具体的な案あり」と回答した小規模市町村からは、行政と地域社会が、一体となった安全安心な地域づくり、行政と民間企業を連携して、各種業務の大幅な簡素化と利便性の向上といった意見が多く、具体的には、以下のサービス等があげられる。

- ・ 国・地方公共団体・住民間を相互に接続した防災情報サービス
- ・ 高齢者サポート等のコミュニティサービス
- ・ 行政・病院・地域社会が一体となった健康増進事業、子育て支援サービス、介護サービス等
- ・ 行政・民間企業との連携による税等の収納サービス
- ・ 交通機関・宿泊施設・観光施設が一体となった旅行（観光）支援サービス

(設問 F)

地域情報プラットフォームに関する意見はありますか。

A. 意見あり	12%
B. 特になし	88%



地域情報プラットフォームの普及には、各システムの開発ベンダが、地域情報プラットフォームに積極的に対応する必要がある。現状、開発ベンダの地域情報プラットフォームへの対応状況には格差があり、異なるベンダ間の業務ユニットをカセットابلに適用する水準にまで至っていない。これは、「地域情報プラットフォームに対応すると開発ベンダは、既存顧客を失う可能性が増えるため、消極的な対応になるのではないか」という、開発ベンダの今後の取り組みに疑問を感じている意見や、システム間連携は、例えば 5 年以内に地域情報プラットフォームに対応しなければならない等、ある程度強制力を持って行わないと、その普及は難しいとの意見もあった。

また、より良い製品を調達した結果、マルチベンダ化になることは、データ移行や運用時のトラブル対応、各ベンダ間調整等、負荷がむしろ増えるのではないかと懸念があり、先事例による、その解決方法の提示が望まれている（本調査研究事業報告書は、その回答の一つを示すものである）。

(設問 G)

今後、3年程度の間はAPPLICに期待する活動は何ですか。(複数回答可)

A. 「地域情報プラットフォーム標準仕様」の更なる充実	10%
B. 「地域情報プラットフォーム」の活用に関する分かりやすい解説書等の提供	20%
C. 「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用した導入事例や製品情報の紹介	21%
D. 「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用したシステム再構築に関するセミナーや説明会の実施	14%
E. 「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用したシステム再構築に関する助言・相談対応(企画・設計段階での相談対応コンサルティングやアドバイザーの派遣等)、調達仕様書作成に対する助言	11%
F. 「地域情報プラットフォーム標準仕様」を活用したシステム再構築に向けた「情報提供依頼書(RFI)」、「提案依頼書(RFP)」及び「公募」等の情報をAPPLICのホームページでも掲載	7%
G. 平成18年度から実施している「自治体CIO育成研修」の実施	3%
H. その他	2%
I. 特になし	12%

システム再構築に関わる職員は、小規模市町村によっては必ずしもICTに詳しい職員でない。そのため、提供される資料は解り易く、また、導入事例やその手順等具体的な記載を求める意見が多い。さらに、現時点でどの程度の開発ベンダが「地域情報プラットフォーム」に対応可能なのか、今後、どのような対応状況になっていくのかといった、ベンダの対応状況を把握したいとの意見も多かった。小規模市町村と開発ベンダ間に立った中立的な立場として助言・支援を求めている。

2.2. 課題の抽出について

今回のアンケート結果から、「地域情報プラットフォーム」に対する理解度はまだ低いという現状はあるが、今後システム再構築について検討していくとしている小規模市町村の多くは、「地域情報プラットフォーム」に関する課題の整理、普及促進に関して早急な対応が必要であることが再確認された。

今後、「地域情報プラットフォーム」によるシステム再構築の検討を実施するにしても、費用対効果に対する疑問や調達を実施する人材不足、調達の手順が解らない等を解消しなければ、結果的に旧来の情報システムを調達する可能性は高い。

そのため、「地域情報プラットフォーム」を活用したシステム再構築によって、小規模市町村が解決すべき課題を明確にする必要があり、以下に、アンケート結果から「地域情報プラットフォーム」の取り組みの妨げとなっている認識を示す。

- ① 地域情報プラットフォームの活用については、システム再構築に大きなコストが

かかるため財政的状況が厳しい昨今の小規模市町村では困難である。

- ② 地域情報プラットフォームの導入が、直接的に住民サービスの向上や職員の事務効率化につながるか疑問である。
- ③ 地域情報プラットフォーム標準仕様に準拠したシステム開発について、ベンダの対応状況等、具体的な動きが見えないので、方向性を決められない。
- ④ 地域情報プラットフォームの活用によるシステム再構築は、調達が難しく、職員の事務的負荷も大きい。

しかしながら、本報告書で示すように、小規模市町村においても、地域情報プラットフォームを活用したシステム改革、業務改革を行うことが可能であるとともに、具体的なメリットも見込まれるところである。「地域情報プラットフォーム」を活用したシステム再構築に取り組む上で、粕屋町がシステム再構築の企画、計画、調達を推進していく過程で検討した内容や、実践した手法および手順は、他の小規模市町村が参考とするに値するものである。しかしながら、システム再構築の目的や推進体制等がそれぞれの団体で異なることから、その全てをそのまま適用できるものではないと考えられる。そこで総務省が発行している「自治体 EA」と財団法人ニューメディア開発協会の「調達ガイドライン」を参考として、小規模市町村が汎用的に利用できる進め方を導き出すという方針で、粕屋町が実際にどのような進め方をしてきたのかをベースとして、対策を提示する。

なお、③については、APPLIC において、地域情報プラットフォームに準拠していることが確認された製品の登録が行われている。

3. 調査フィールドの設定

調査の実施にあたり、福岡県粕屋町を対象として実施した、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築及び組織改革・業務改革を参考に調査を実施した。

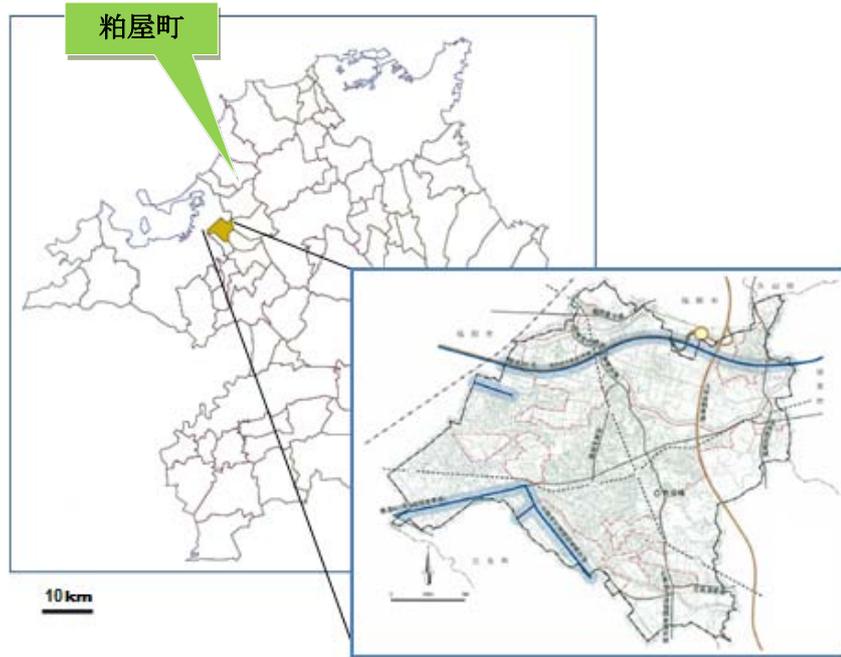
3.1. 粕屋町について

3.1.1. 概要

粕屋町は福岡県北西部に位置し、九州最大の政令都市・福岡市に隣接する面積14.12km²、総人口41,050人・世帯数16,388(2009年3月末現在)の町である。

町内にJRの駅が6駅、九州自動車道が南北に縦貫し福岡インターチェンジに隣接、またそれに連結する福岡都市高速4号線(粕屋ランプ)、国道201号線(バイパス)が走る。福岡空港まで15分、福岡の中心街天神地区まで30分たらずと、福岡都市圏の交通の要といえるきわめて交通の利便性がよい町である。

まちのシンボル駕与丁(かよいちょう)公園には、四季折々に桜やバラ等の花々が咲き誇り、遠くに山々を望む駕与丁池の外周4.2195kmの遊歩道には四季折々の季節を楽しむ人の姿や、ウォーキングやジョギングに訪れる人が町内外から年中訪れ人々の憩いの場となっている。



3.1.2. 人口

全国的には人口減少時代が始まった中で、粕屋町においては、毎年600人～1000人程度の増加傾向にあり、2030年まで人口増加が続くと予測されている。ここ10年以上続けて転

入・転出の割合が人口の16%前後と住民の異動が多いのが特徴である（人口増加率は、福岡県下の市町村1位）。

表 3.1 粕屋町における人口・世帯数・転入出の推移

年度	人口	世帯数	人口 増減	転入	転出	社会増減
平成 15 年度	37,137	14,223	944	3,326	2,927	415
平成 16 年度	37,904	14,606	767	3,193	2,861	332
平成 17 年度	38,539	14,965	635	3,071	2,799	272
平成 18 年度	39,149	15,450	610	3,289	2,987	302
平成 19 年度	40,134	15,903	985	3,454	2,997	457

3.2. 粕屋町の取り組み

3.2.1. 行政経営への取り組み

粕屋町では、政令指定都市・福岡に隣接していること、緑豊かな環境等から、住民異動が多く人口増加傾向にあり都市化が進んでいる。そのため、道路や下水道等の都市基盤整備や生活環境整備に力を入れるとともに、「みんなで創ろう ゆとり いきいき ふれあい かすや」をテーマに掲げ、住民参加型のまちづくりを推進している。まちづくりは行政の責任を前提としながらも、町民、民間企業、行政機関が相互に理解・協力しあいながら進めていくものであり、そこには適正な役割分担、機能分担、いわゆる協働のシステムが構築されていなければならない、この実現のため、住民、民間企業のコミュニティ意識の向上、まちづくりへの参加の仕組みにも注力している。

3.2.2. これまでの情報システムの課題

粕屋町では、昭和 63 年電子計算機を導入し、情報システムを利用した業務を開始した。基幹系システムは、ほぼ同一ベンダに構築・運用・保守を依頼していることと、情報システムに精通した専門職（SE）も配置していないため、既存ベンダへの依存性が高くなっていった。そのため、システム経費や法改正に伴う改修等にかかる費用の妥当性がわからず、結果的に「ベンダロックイン」の状態に陥ってしまい、ベンダから提示された費用を支払う結果となっている。

情報システムに関する契約は、随意契約で行われており、システムの運用・保守への引継に必要となるドキュメントを納品物として契約書に定めていない等、本来納められるべきものが不足し、新たなベンダへ引き継げない状況を招いていた。これは、契約を締結する際に、ベンダが用意する契約書をベースに粕屋町が精査したうえ捺印する形式をとっていたが、記載されている事項は精査できても不足している事項を職員が指摘するまでには至らず、結果として、費用の妥当性や納品物の設定に疑義が生じる契約になっていたと言える。

更に、粕屋町では、ハードウェア、ソフトウェアの老朽化に伴い、システム更改を余儀なくされたが、個別業務単位に、ベンダ主導のシステム調達となってしまう、システム間

連係に新たな投資を必要とする状況になっている。

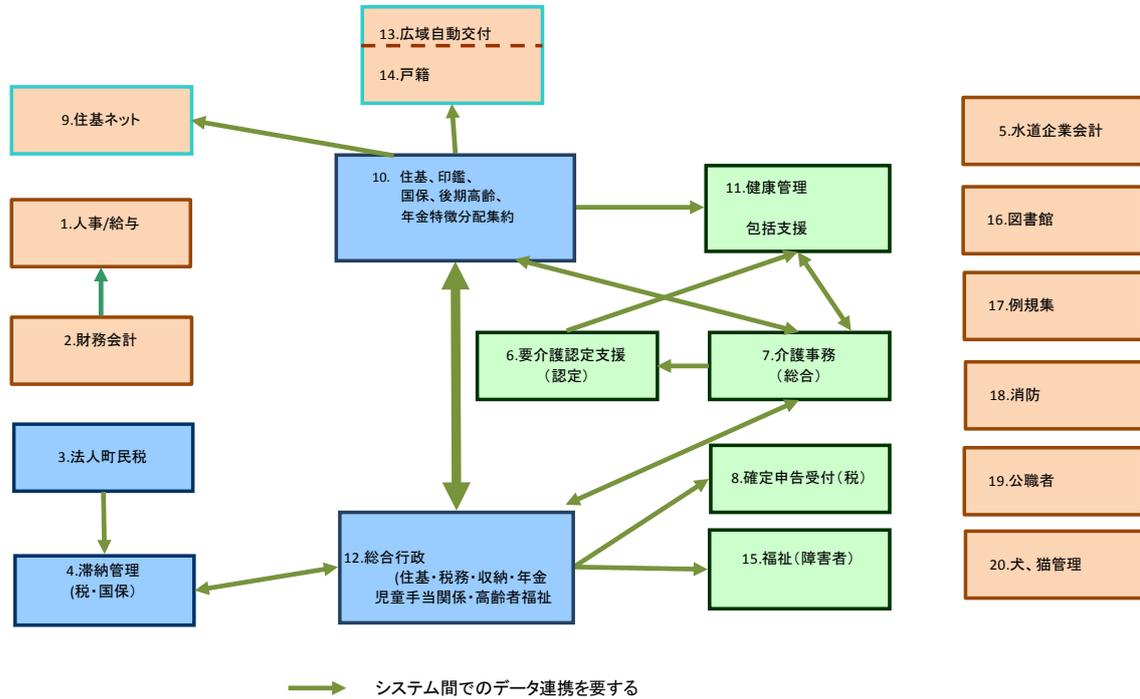


図 3.1. 粕屋町のシステム関連図

近年、住民サービスの多様化、社会状況の変化により頻繁に行われる法改正等に対応するため、個別最適化されたシステムは、影響箇所毎に改修が発生し、運用保守費用の高止まり状態となっている。また、その都度新たな業務手順を習得しなければならない一方、人事異動、退職等によりベテラン職員が年々減少し、業務スキルを引き継ぐことが困難になってきている。これは、地方公共団体の業務の性質上、中央省庁、上級官庁に伴ったその業務特有の組織構成が取られており、「縦割り行政」、「業務単位の情報システム」となり、住民サービスが課（係）ごとに提供・管理されていることになるが、住民にとって最も必要なサービスが必要なタイミングで総合的に提供することは難しい。一般的に、他の地方公共団体も同様と考えられ、今後、住民視点のサービス提供のあり方について、粕屋町では、業務・組織体制を含めて見直すこととしたが、現状のシステム構成では、組織間（システム間）の連係が困難なため抜本的な見直しの必要があった。

さらに、窓口業務は、住民ニーズの多様化に伴い複雑化しており、対応する職員のスキル差から住民サービスの質にばらつきが発生し易くなっている。また、インターネット等の普及により住民が様々な情報を収集できるようになった今日、職員よりも住民の方が知識を持っているといった逆転現象も起こり得るため、十分な業務知識を習得しなければ、住民満足度を下げってしまうという結果を招いていくことになる。本来、情報システムの導入目的の一つが、行政業務の効率化にあるが、粕屋町の情報システムは、その点でも、情報の流通が不十分なことから、重複入力等の職員の負荷や、業務知識を補完するような機能、横断的な情報の活用による住民に対するサービスの案内が出来ない等課題が存在していた。

3.2.3. システム再編の動き

粕屋町の情報システムは、紙での事務処理手順をそのままシステム化しているのが現状であり、全体最適の視点によるシステム再構築が急務となっている。これは、前述のとおり、今後、多様化する住民ニーズや法改正等を、現状の個別最適化されたシステムをベースに改修していくことは、個別システム毎の改修費用の問題、新たなサービスの実現に複数のシステムを連携する場合の調整に多大なコストや手間が発生し、限界があると言わざるを得ない。

特に粕屋町では、急速に ICT 技術が進歩し、住民は日常生活において民間サービスでは ICT の恩恵を身近に受けている中、行政サービスだけが、その恩恵を住民に還元できないとすれば、次なる手を打たなければならない段階を迎えていると危機感を強めていた。

粕屋町の特性や住民ニーズを的確に見極め、新システム導入を機に、職員がかつてないほどに創意工夫をし、自ら BPR による業務の効率化を図り、総合窓口開設を柱とした住民サービスの向上とコストダウンを実現することを目標に掲げて、平成 20 年 7 月に「粕屋町電子自治体構築事業」に着手し、併せて<行財政改革>効果を出すことにした。

この事業の成果は、「第 4 次粕屋町総合計画」の実現につながり、真の住民満足度の向上につながるものでなければならないという地方公共団体としての強い思いから、事業方針を下図のように定めている。

方針	概要	達成目標
1. 電子自治体の早期実現	ICT(情報通信技術)を活用した安全で合理的な業務サービスを推進する	ICTの利活用による、新たな住民サービスの提供やワンストップサービス(総合窓口)、ノンストップサービス(電子申請)の提供をはじめとする 安心安全で高度な住民サービスの実現 を目指す
2. 電子自治体サービスの推進	「住民の利便性と満足度の向上」を優先するとともに、「簡潔で効率的な行政運営」を図ることを基本指針とする	サービスの利用者である 住民の目線による利便性を実感できるものを優先して構築するものとし、住民満足度の向上 を目指した電子自治体サービスとする
3. 電子自治体の構築	全庁横断的な組織を設け、個別の最適より全体最適化の視点により業務手順や現行制度を抜本的に見直し、業務連携や業務の変化に柔軟に対応でき、かつ迅速な事務処理を可能とする合理的な業務システムの構築を図る	従来までの構築方法であった個別システムの最適化ではなく 業務プロセスを見直し全体最適化 を図る
4. 電子自治体構築に係る業務システムの調達	高度な住民サービスの提供を視野にICT経費の削減をはじめ費用対効果を重視し、目的を明確にして安全面・技術面においても質の高い機密性と可用性に配慮した最適なシステムの導入を目標とし、多面的な投資効果の可視化を図る	何のために行うのかということを確認して、 費用対効果を重視した質の高いシステムを導入 する
5. 電子自治体の運用	ICTの活用により形成される社会に連携し、対応することが可能な合理的な業務体制を実現する	構築した新システムを運用することにより、ITがサポートする 高度で合理的な業務体制の実現 を図る

図 3.2. 粕屋町電子自治体構築方針

「粕屋町電子自治体構築事業」の着手にあたっては、全庁横断的な業務改革、組織改革及びシステム再構築を実現するための体制を整え、以下を基本方針とした推進プロジェクトを立ち上げた。

- (1) 住民が求めている行政サービスを、利用者の視点で提供する
インターネットや携帯電話が爆発的に普及し、ブログや SNS といった新たなコミ

コミュニケーションツールとしての活用とともに、Web2.0 と呼ばれるインターネットを活用した物販流通やネットオークション、音楽配信、映像コンテンツ配信等の様々な新サービスが台頭し、人々の社会生活は大きく変化しており、ICT やネットワークは社会生活に不可欠な存在となっている。

しかし、地方公共団体におけるサービスの提供は、これまでと大きく変わることはなく、住民が役所に出向き申請して初めてサービスが受けられるといった、昨今の民間サービスと比較して、その格差が余りにも大き過ぎる状況になっていることから、「町民の利便性と満足度の向上」に寄与するシステムを構築する。

(2) 質の高い行政サービスを提供する

住民のニーズが多様化する中では、「全ての窓口」にて「全ての住民」に対し、平等かつ均一な対応をすることは難しい。そのため、粕屋町では、<人>でなければならないこと、<ICT>を活用して提供（実現）できること等を整理して、ワンストップ/ノンストップ（申請→審査→決定→交付までの一連の処理をその場で完結）の住民サービスを実現するためのあるべき姿を検討した。

ワンストップ/ノンストップの住民サービス提供を行うには、各手続きに必要な情報をリアルタイムに共有し、一つ一つの手続きを連続して実行していく環境が必須となる。粕屋町では、その実現方法として『総合窓口』を設置し、それをサポートする仕組みである『総合窓口システム』を、共通基盤（地域情報プラットフォーム）をベースとして構築し、「簡素で効率的な行政運営」を実現する。

(3) 少ない経費で最大の効果を実現する（財政難）

一般的に多くの地方公共団体は財政面が厳しく、粕屋町でも同様であるため、投資効果の高いものにする必要があり、現状のコストを削減しつつ、住民サービスの向上を図る。

そのためには、システムを全体最適化（人・時間・経費）し、業務プロセスの抜本的な見直しに基づく新たな手順で構築することより、投資余力を創出する。創出された投資余力は、高付加価値システム（粕屋町では電子申請、電子入札等が可能となるポータルサイトと連携したノンストップ業務システム等を検討）へ再配分し、合わせて、再配分された投資にて構築されるシステムにより、行政業務の効率化を図り、本来の地方公共団体のコア業務である住民満足度向上に携わる時間を創出し「合理的な投資による効果的な ICT 活用」を目指す。

そのためには、①モチベーションの向上・継続（組織体制再編）、②全庁横断的な推進体制の確立+新しい取り組みを図ることが重要となる（図 3.3 を参照）。

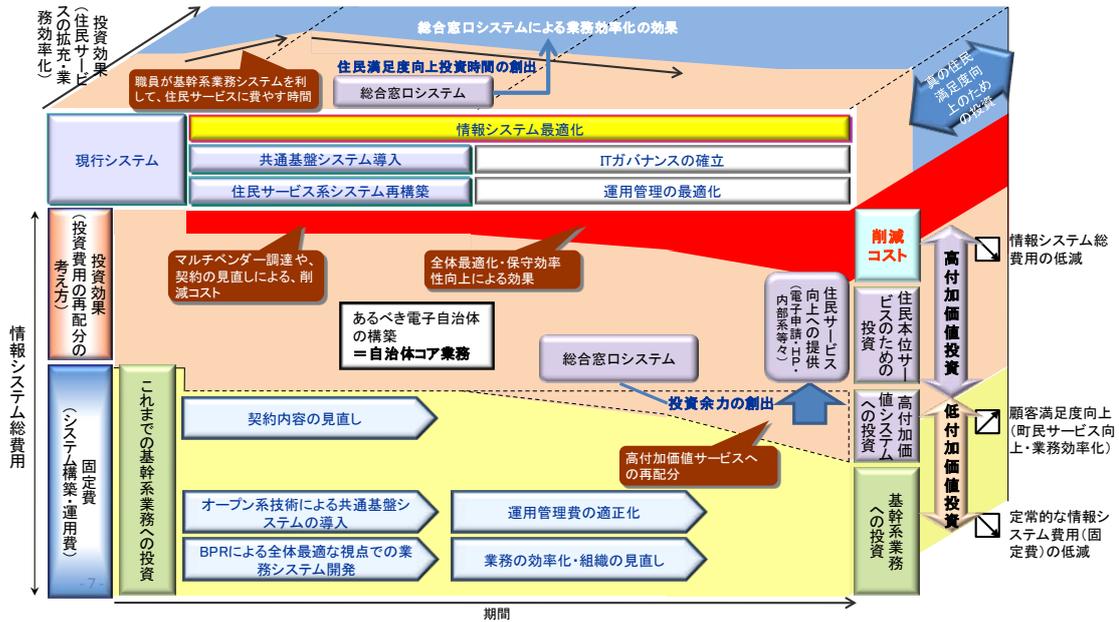


図 3.3. 情報システムにかかる費用と効果

4. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築

4.1. 小規模市町村におけるシステム間連携を前提とする業務改革のポイント

地方公共団体において業務改革に取り組む際には、まず、「そもそも当該業務（サービス）が必要か」、また、「新規業務の追加が必要か」という観点から改めて見直した上で、必要と判断されたものを対象に、業務改革を目指す「あるべき姿」を検討することが重要である（[A-4-1]を参照）。

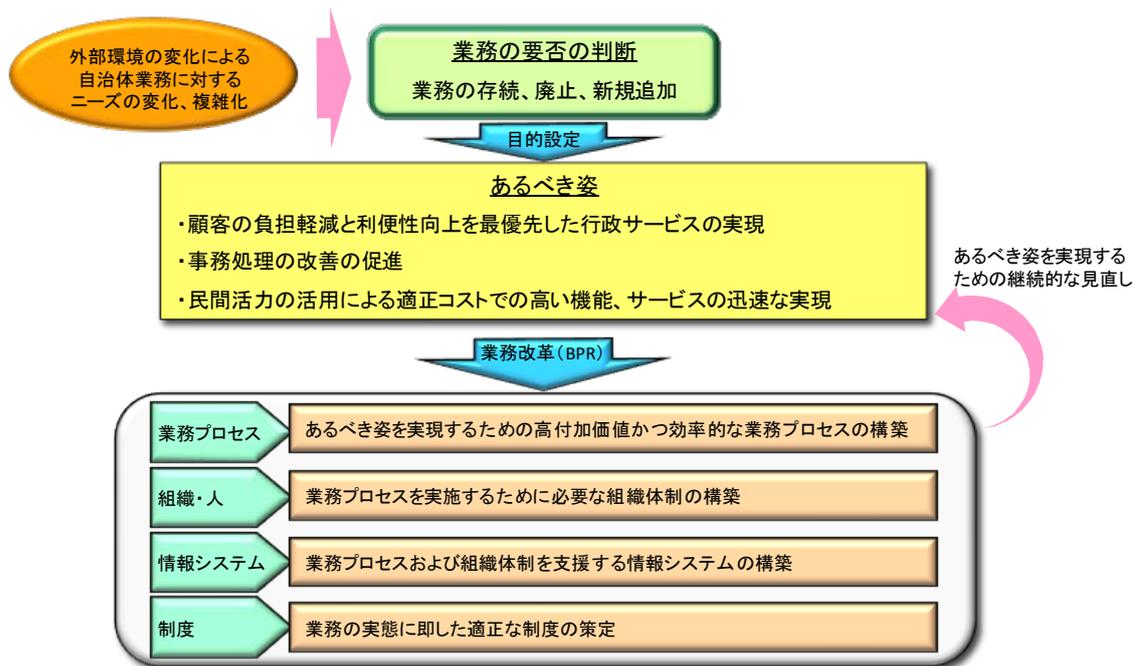


図 4.1. 業務改革の考え方とポイント

あるべき姿は、各地方公共団体の状況により異なるが、業務プロセスの見直しにおいては、一般的に以下のような視点に基づき実施する。

業務プロセスの視点	見直しの例
プロセスの自動化	自動判定・定型チェック、移動に伴う配送の自動化
プロセスの廃止	極少量業務(レアケース)の廃止
プロセスの簡略化	決裁関与者の削減、添付文書の廃止
プロセスの連携・並列化	庁内横断的な事務処理の並列処理
プロセスの標準化	類似事務の処理様式や処理方式の標準化
プロセスの集約・集中化	中継業務の廃止・集中化
プロセスの分散化	個々の職員による発生源入力

図 4.2. 業務プロセスの視点

次に、地域情報プラットフォームを活用したシステム間連携を前提とする業務改革についてであるが、前述のとおり、これまでの地方公共団体の情報システムは、「特定のベンダに囲い込まれ、システム関連経費が高止まり」、「業務ごとにシステムが導入され、システム同士の連携が困難であるため、業務が非効率」等の問題を抱えている。地域情報プラットフォームの活用は、システムの標準化を図り、システム同士を連携させ、業務処理の連携、データ共有を可能とすることを目指している。

例えば、地方公共団体の業務運用においては、それらのデータ連携を活用した各種情報照会サービスの必要性が高まっている。庁内の総合窓口的な受付の職員端末で、住民に対するサービスを提供する場合、住基・税・国保資格等の総合的な情報を同時に照会しサービスを提供する必要がある。また、福祉の相談窓口等の職員端末でも、当該住民の生活保護や児童手当といった受給状況を総合的に照会する必要がある。

なお、小規模市町村においては、職員数が少ないため、一人の職員が複数の業務を担当することが多く、職員は必然的に浅く広い業務知識をもつ。しかしながら、一方では専門的知識や応用力、改革を進めるために必要となる現状分析能力、政策立案力、折衝力、推進力といったビジネススキルを習得しづらく、組織としてもこれらについて鍛える研修体制が整備されていないことが多い。

また、日常業務において負荷を実感しているにも拘らず、効率的かつ効果的な改善策を施すための有用で正しい情報を入手しにくいこともあり、業務改革に取り組む意識やモチベーションを職員自身が保ちにくいとも言え、業務改革を担う職員の育成が課題である。

これらのことから、地域情報プラットフォームを活用したシステム間連携を前提とする業務改革に取り組む際のポイントを整理すると、以下のようになる。

- (1) 各システムが地域情報プラットフォームに準拠することで、システム間の円滑な連携が可能になり、住民の利便性向上と行政効率化の双方を目指した業務改革が可能になる。行政改革が求められる中で、地域情報プラットフォームを活用したシステム改革にとどまらず、システム間連携を前提とする業務改革にも取り組むことを勧める。
- (2) システム間連携を前提とする業務改革として、次のようなものが考えられ、市町村においては、これらに取り組むことを勧める。
 - ① 既存の組織、制度等にとらわれることなく、組織や業務プロセスを全体最適化の観点から見直し。
 - ② 住民は、総合窓口において複数手続を一括して申請することが可能。(定型的案件については、総合窓口で処理(申請の審査・決定)。)
 - ③ 行政が保有している情報をもとに、行政側から、その住民が利用可能なサービス等を案内(プッシュ型のサービス案内)。
 - ④ 行政が保有している情報を活用することにより、添付書類・手続や重複する作業を省略。

⑤ 部局の枠を超えて同様の業務をまとめて行うことにより、行政内部事務を効率化。

4.2. 小規模市町村におけるシステム間連携を前提とする具体的な業務改革

システム間連携が実現した場合の業務改革の具体例として、以下のような総合窓口による業務の実現が可能と考えられる。

(1) 現状の窓口業務

これまで、多くの地方公共団体では、各業務（あるいは各課）単位で窓口サービスを行っており、住民は、手続きごとに申請書や届出書に必要事項を記入し、各担当窓口へ提出している。一方、住民から提出された申請書や届出書を受理した各課の担当者は、基本的に当該課の担当手続きのみを処理し完了させる。また、業務システムは、縦割りの業務単位で調達されるケースが多いため、ベンダ独自の仕様でシステム化されている。その結果、現状の窓口業務には様々な課題が発生している。

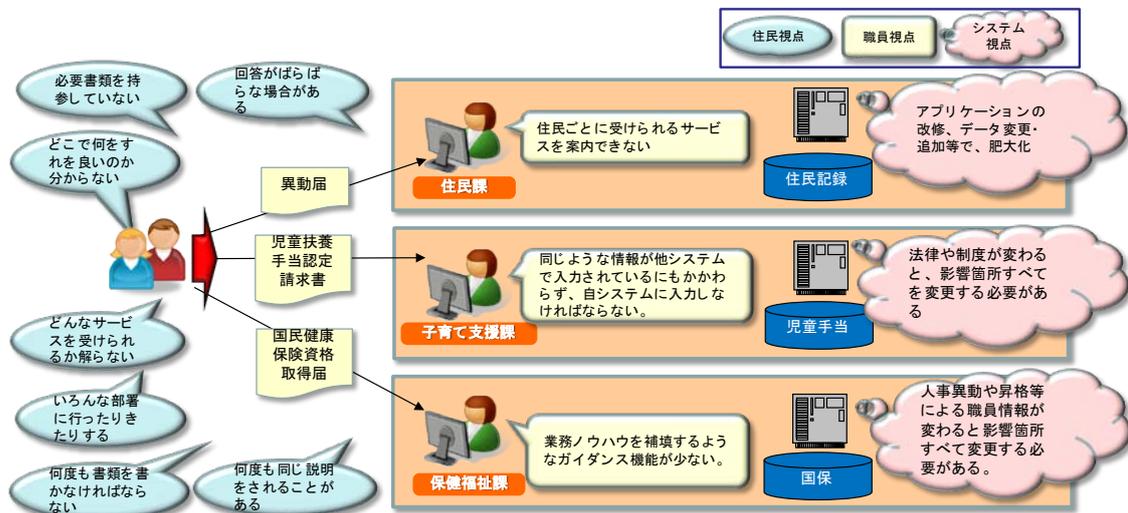


図 4.3. 現状の窓口業務における課題

(2) 総合窓口の課題

これらの課題解決に向け、「総合窓口」を地方公共団体内に設置する動きが出てきている。複数の窓口を一つに集約し、申請書や届出書を一箇所で受理でき、また、審査を必要としない証明書等の出力を総合窓口で行っている。

住民は複数の窓口を移動する頻度が減り、職員は証明書発行業務の負荷が減る等、住民サービスの向上と職員の事務効率化に一定の効果は有るものの、すべての課題を解消するまでには至っていない。これは、業務プロセスや、業務システムを見直した結果の窓口体系ではなく、単に窓口を一本化した、統合窓口に過ぎないからである。

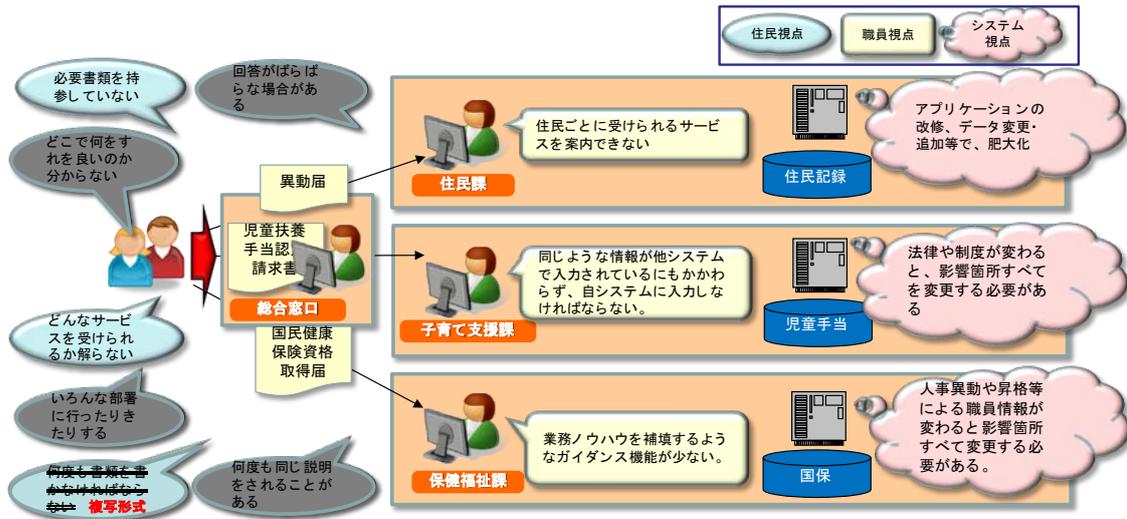


図 4.4. 窓口一本化における課題 (「統合窓口」の課題)

昨今では、受付や証明書発行のみならず、審査を伴う手続きに関しても窓口で処理できる、いわゆる「ワンストップ総合窓口」を設置する動きも見られている。しかしながら、業務やシステム、および組織の見直しを伴わない窓口一本化は、新たな課題を発生させる恐れがある。

多くの手続きを総合窓口で処理しようとした場合、総合窓口職員は豊富な業務知識を必要とする。そのような経験豊富な人材を継続的に確保できるのであれば問題はないが (スーパーマンは居ない)、現実的には人材のローテーションや世代交代等を鑑みると困難である。そのため、すべての窓口職員が均質で良質のサービスを提供できる仕組みを合わせもつ総合窓口でなければならない。

一般的に総合窓口の担当は、各課の職員から構成されることになるが、自分が所属していた課の業務については知識があるものの、総合窓口では広範囲の手続きを取り扱わなければならないため、業務経験が浅い手続きも処理する必要がある。そのため、中途半端な対応とならないように、業務 (手続き) マニュアルの調査を行いながら対応する、または経験豊富な職員へ支援を仰ぐといった負荷が発生することが考えられる。結局のところ、総合窓口の担当者では対応できないというような事態になった場合は、住民に原課へ移動してもらうことになり、これまでの単一窓口の手続き以上に不都合が生じることになる。これでは、住民サービスの向上を目指して設置したはずの総合窓口も、その効果を発揮するどころか、逆に住民サービスの低下を引き起こす要因となりかねない。

これらのことから、窓口職員は、広く業務知識を習得しなければならないが、一朝一夕で身に付くものではなく、また、その学習期間も十分に確保できないまま職務に就かざるを得ないことから、窓口における対応レベルは低下する。また、業務担当課は、総合窓口設置に伴い人員を減らされた上に、窓口職員の対応レベルのばらつきにより、結果的に総合窓口設置前とそれほど仕事量が変わらない、あるいは増えるという状態となる。その結果、住民、総合窓口職員、業務担当課職員の3者

とも全く良くならないという状況にもなりかねない。

(3) あるべき総合窓口の姿

そもそも住民は、個々のライフイベントにより何らかの手続きを行う必要性は認識しているが、「どのような手続きをすれば良いのか」、また、「どのようなサービスが有るのか・受けられるのか」知らない場合が多い。よって、必要な手続きや受けられる可能性のあるサービスを職員のスキルに依存することなく、均質に提供できることが真の『住民本位の窓口サービス』と言える（プッシュ型サービス）。

能動的に手続きやサービスを提供するには、住民の来庁目的や住民の家族構成等によって、必要な手続きや受けられるサービスが異なるため、ヒアリングした情報や入力された情報を即座に活用して、その情報から、適宜最適な結果を導き出す仕組みが必要である。そのためには手続きやサービスに関するすべての情報を各業務システム間で流通させる必要があり、ヒアリングにより入力した情報は即座にデータベースに反映され、再利用可能となるシステム環境が必要となる。また、それらの情報から必要となる手続きを一連の流れで処理できる仕組みを構築することにより、手続きを効率的に行うことができるとともに、住民の待ち時間も短縮される（ワンストップサービス）。

また、総合窓口の担当者は、広範囲の手続きを取り扱わなければならないため、広く業務知識を習得しなければならないが、その補完機能として、手続きに必要な注意事項等を表示することにより、経験豊富な職員と変わらない対応の実現を図る（インテリジェント型サービス）。

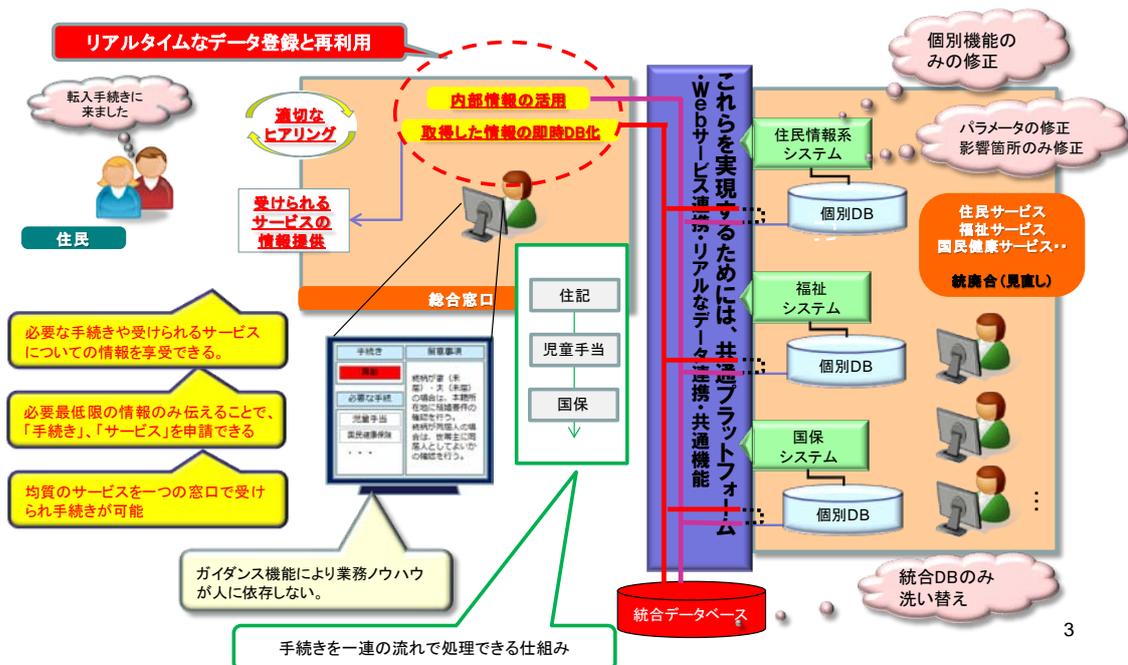


図 4.5. あるべき総合窓口イメージ

(4) 粕屋町における業務改革・組織改革

粕屋町では、以下の業務改革、組織改革により「あるべき総合窓口」を実現することが検討されている。

① 総合窓口対象業務の検討

粕屋町では、長年の固定化された業務手順や、法・組織等の制約条件にとらわれない新しいサービスの姿として、総合窓口で受付をしてバックヤードに業務を引き継ぐという既存の手順ではなく、受付から一次審査³までの完結を、総合窓口の処理範囲とした。なお、ふくおか電子自治体共同運営協議会⁴（以下、ふく電協）総合窓口検討部会より、総合窓口で処理することができる業務として、窓口来庁者の7割～8割の手続きが可能であるとの検討結果が出ており参考とした。

この結果、住民は複数手続きを一括で申請でき、且つ定型的な手続きは総合窓口で処理をし、専門的な手続きのみをバックヤードの職員で対応する。その際、受付は総合窓口で実施しているため、バックヤードで手続きに必要な情報のみを収集することで手続きを継承出来る。住民の利便性向上と共に業務の生産性向上が期待でき、単なる作業軽減に留まらず、担当業務が効率化された余力を、センシティブな相談の対応や、今までできなかった住民サービスの新しい企画、高齢者への訪問サービスやインターネットサービス等、質の高いサービスへ転換してゆくことが可能となる。

表 4.1. ライフイベントと業務手続き関連マトリックス例（出展：ふく電協総合窓口検討部

項番	イベント	ライフイベント		① 就学	② 病氣・けが	③ 仕事（就職・退職）	④ 結婚・離婚	⑤ 妊娠・出産	⑥ 引越（転入・転出・転居）	⑦ 証明書発行	⑧ 年金受給・申請	⑨ 障害者	⑩ 介護	⑪ 各種契約取引	⑫ 死亡	
		業務区分	手続き・届出の種類	窓口完結区分												
1	住民基本台帳	転入届	可						●							
2		転居届	可						●							
3		転出届	可						●							
4		転出証明書郵送請求書	可						●							
5		世帯変更届（世帯主変更）	可					●	●							●
6		世帯変更届（世帯の合併・分離）	可					●	●							●
7		住民票等交付申請書	可						●						●	
8		広域交付住民票申請書	可						●	●					●	
9		住民票等郵送申請書	可						●						●	
10		住民基本台帳の閲覧申請	可						●						●	
11		住居表示変更証明請求書	可						●						●	
12		住民基本台帳カード交付申請書	可						●						●	
13		住民基本台帳カード多目的利用申請書	可						●						●	
14		本人確認情報登録申請書	可						●						●	
15		電子証明書新規発行/更新申請書	可						●						●	
16	印鑑登録	印鑑登録申請（新規、改印）	可					●						●		
17		印鑑登録証明書交付申請	可					●	●					●		
18	戸籍	出生届	可					●								
19		死亡届	可												●	

② 重複質問の排除／重複記入の排除

住民手続きにおける、住民の各種書類への住所・氏名等の重複記入および職員の

³ 住民の個人・世帯・付帯情報やヒアリング結果から取得した情報により、システムの的に判断し処理出来るもの。

⁴ ふくおか電子自治体共同運営協議会は、福岡県内市町村の電子自治体の推進を目的に設立された組織。

システムへの重複入力等からわかるように、住民にとっての不便さ（サービスの低下）や職員にとっての生産性の低さという現状があった。そこで、住民の利便性向上（重複記載や重複会話の排除等）や職員の無駄の排除による生産性の向上（重複データ入力の排除）を図るための方策の一例として、転入の場面に着目し、〈転入→印鑑登録→国保資格異動→国民年金→児童手当申請〉の手続きを行う場合に必要データを整理すると、下図のようになる。



図 4.6. 重複質問の排除/重複記入の排除の検討概要（出展：ふく電協総合窓口検討部会）

住民に申告してもらう必要があるデータの項目数は、重複している項目を排除した結果、印鑑登録は15項目から1項目に削減、国保資格異動は26項目から11項目に削減、国民年金は23項目から12項目に削減、児童手当申請は31項目から14項目に削減される結果となった。項目数合計では95項目から38項目と**60%もの削減効果**が見られる。

この結果より関連するデータを連携できる仕組みを構築し、幅広い範囲での自動判定と自動連携処理を実現し、複数の部門で行っていた手続きを改めることにより、一箇所（ワンストップ）で関連する全ての手続きを行える総合窓口を実現すること

ができる。

なお、窓口業務では、システムが保持している情報で判断できるものは極力システム側で処理する事を前提とするが、例えば、転入届で来庁した住民に対し、転出証明書に書かれていない情報（例えば、妊婦、犬を飼っている等）についてはヒアリングにより入手している。住民に合ったサービスをプッシュ型で提供するためには、これらのヒアリング情報も活用し、処理する必要が有る。

そのため、住民に対する問合せの項目と問合せの順序は、あるべき総合窓口を実現する上で非常に重要であり、下図に示す方針にもとづいて整理するのが効果的である。

同じことは聞かない	複数手続きで必要となる情報は一回の問合せで済ませる
必要最低限しか聞かない	自治体側で持っている情報で判断可能なことは聞かない
余計なことは聞かない	世帯に子供がいないことが自明であるのに、子供の入学手続きについて問うなど行わない
可能性があるものは伝える	問合せ結果から手続きを受けられる可能性があるものは伝える

図 4.7. 問合わせ方針

粕屋町では、前述の問合わせ方針により得られた情報にもとづいて手続きを進める際に、複数の手続きを一連の流れで効率的に処理する手法として、以下のような処理のあり方が必要であると考えた。

- ・ 複数の手続きを最適な処理の順序に組み上げる
- ・ 問い合わせで得た情報をもとに申請に必要な情報を予め入力
- ・ 手続きの維持状態を表示

例として、この考え方を転入時の手続きに当てはめると、次のような手順で業務を行うのが効果的である。

(ア) 受付

住民は、自身や家族がどのようなサービスを受けられるかを理解しているケースは少ない。転入・転出や死亡等によって来庁しても、どのような手続きをすればいいのかわからない場合が多い。そのため、最初に住民のライフイベント（来庁目的の背景）を確認する。また、転入の場合、当該地方公共団体に住民の情報は存在しないため、転出証明書をもとに、住基データの登録を行う（図 4.8 を参照）。

(イ) ヒアリング

登録された個人・世帯・付帯情報から、転入届時に必須の手続きと、条件によっては受けられる可能性のあるサービスを総合窓口システムにて表示する。職員は、この表示に沿って住民とヒアリング（会話）を行い、手続きを

を進める（図 4.8 を参照）。

(ウ) 手続き

住民との会話を通じて、行うべき手続きを確定させる。手続きに必要なデータは、システム間で連携を図り、重複入力や何度も同じ質問をせず、住民に窓口を移動してもらうことなくワンストップで手続きを完了させる（図 4.8. E 手続確定・F 決裁&各種書類渡し）。

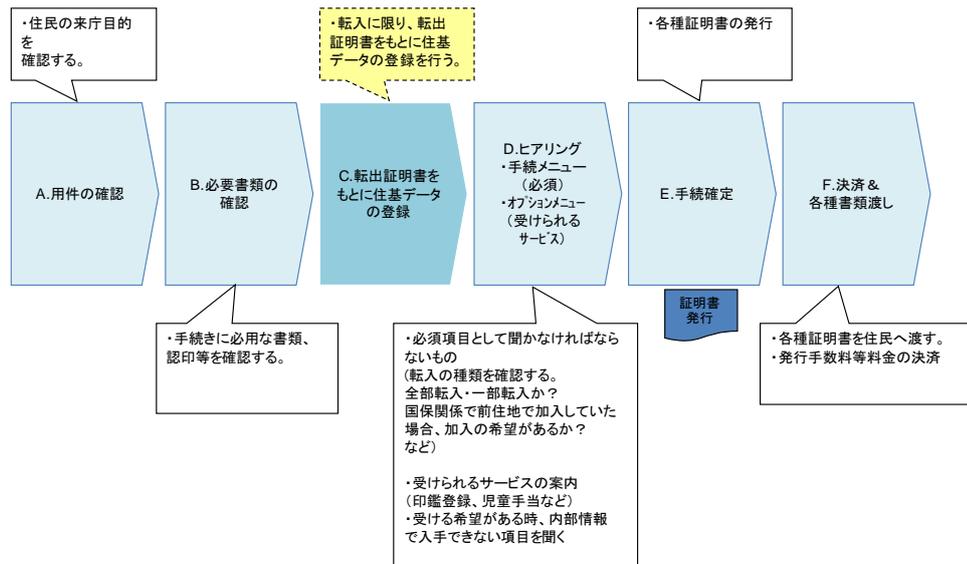


図 4.8. 転入手続き時の業務プロセス

③ 行政内部事務の効率化

地方公共団体の現状は、複数の業務システムを使い分け、また、それらから発生する帳票等を再利用し、業務を処理する場合が多く、行政業務の効率化を阻害している。これは、業務プロセスが縦割りの組織により分断され、組織の枠を超えて一連の流れで手続きを進める仕組みができていないことや、各業務システムが個別の設計ルールにより構築されていることから、システム間連携が不十分である事に起因している。

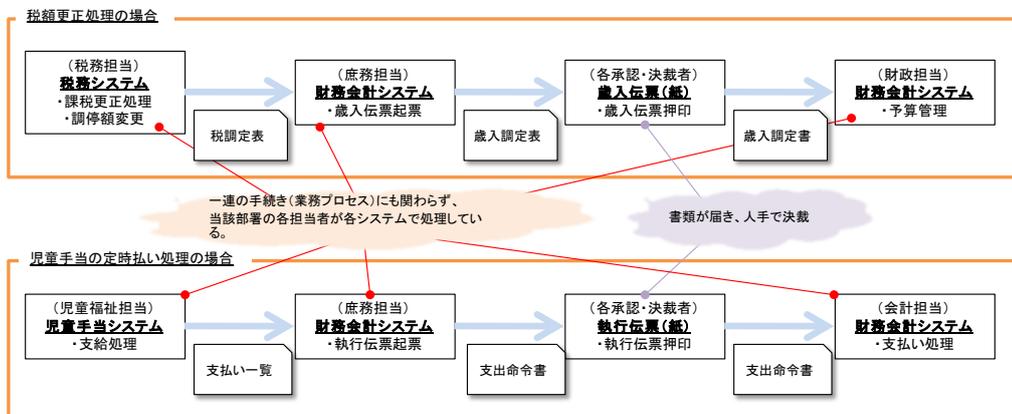


図 4.9. 現行の業務プロセスイメージ

地域情報プラットフォーム標準仕様に基づく共通基盤を介した利用形態では、すべての利用者（職員）が、業務システムの枠を意識せず、業務プロセスに沿って業務を処理することができる。

粕屋町では、住民サービス向上と行政業務の効率化を総合窓口システムにて実現するため、住民情報系システムから調達した。今後、内部系システム（人事給与、財務会計等）の導入も検討しており、これらのシステムも、今回調達した共通基盤上で稼働させ、職員、組織、人事情報等を連動させ、全てのシステム利用者を一元管理し、全ての業務システムを連携させることにより行政内部事務の更なる効率化を図ろうとしている。

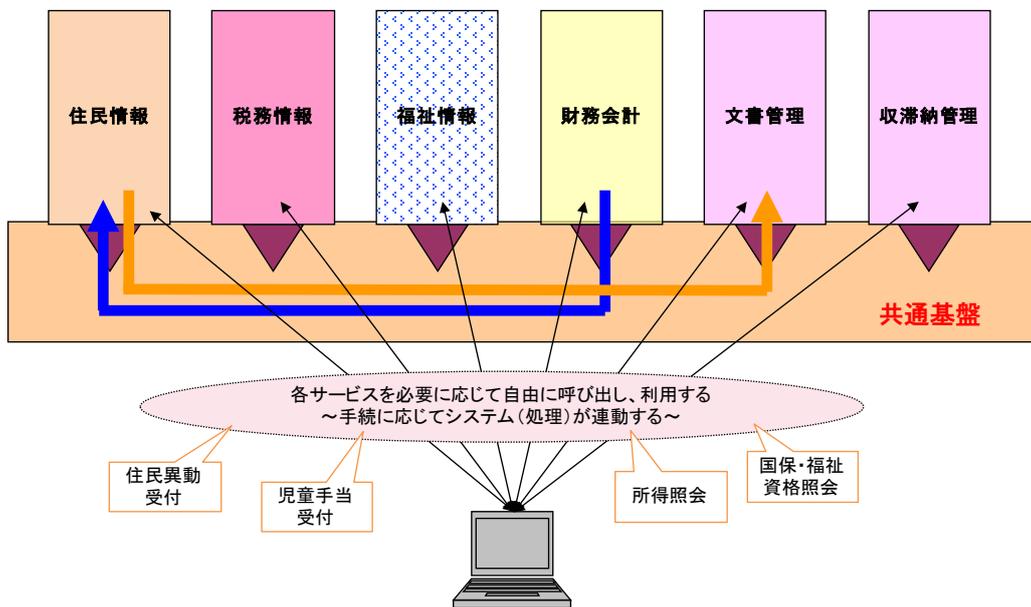


図 4.10. 見直し後の業務プロセスイメージ

また、地方公共団体の収納業務は、例えば、市県民税、固定資産税といった税系業務、福祉系における保育料、後期高齢者医療保険料、水道課での水道料金・下水道使用料等、各課単位で実施している。その業務プロセスは類似性が高いため、粕屋町では、個別業務の収納システムを、総合収納システムとして集約し、管理することにした。更に、納税通知書・納付書の様式統一も合わせて検討することにより、コンビニ収納やMPN収納といった、窓口業務の外部委託等も実施予定である。

④ 組織の見直し

組織体制の見直しについて、粕屋町は、本報告時点では検討中であったため、本調査の請負事業者として、粕屋町の現在の業務の流れと、あるべき総合窓口及び総合窓口システムが実現した時の業務の流れを比較し、その場合の、最適な組織体制を考察した。小規模市町村が、現状の事務所掌や、組織・人員配置等を、どのように変更すれば、総合窓口サービスが可能になるかという視点で、本調査の請負事業者の一つの提言として、以下に記載する。

まず、窓口業務を総合窓口を集約するとともに、申請の審査・決定業務を行う体

制も集約する。

総合窓口では、定型的な 7～8 割の手続きを処理することが可能と考えられるが、この実現には、システム側で、その申請者に何をしなければならないか、手続きに必要なのかを知らせるガイダンスが表示される等、特別な業務スキルやシステム的なスキルを求めない様に工夫する。その結果、先々、民間へアウトソーシングすることも可能になると考えられるが、粕屋町では、もっとも業務知識を吸収できる部門でもあるため、職員のスキルのレベルアップを目的に職員で実施していくように考えている。

また、窓口業務で対応するものに、各種証明書の交付が有るが、これは、諸手続きの際に交付申請する証明書は、総合窓口で発行することにより、従来のような証明書を申請者に渡すために書類を窓口まで運搬する必要がなくなり手間が省かれる。証明書のみ発行で有れば、総合窓口にて受付を実施し、証明書の受け渡しの集約も可能である。反面、定型化が難しく、詳細な聞き取りや調査が必要な手続き（特に福祉系業務に多く存在する）は、高度な業務スキルが要求され、また、それを総合窓口で継続し対応すると、住民の待ち行列にもつながる事から、切り分けて対応するのが妥当である。

あるべき総合窓口の組織要件から、組織の見直しのポイントは、以下のような整理となる。

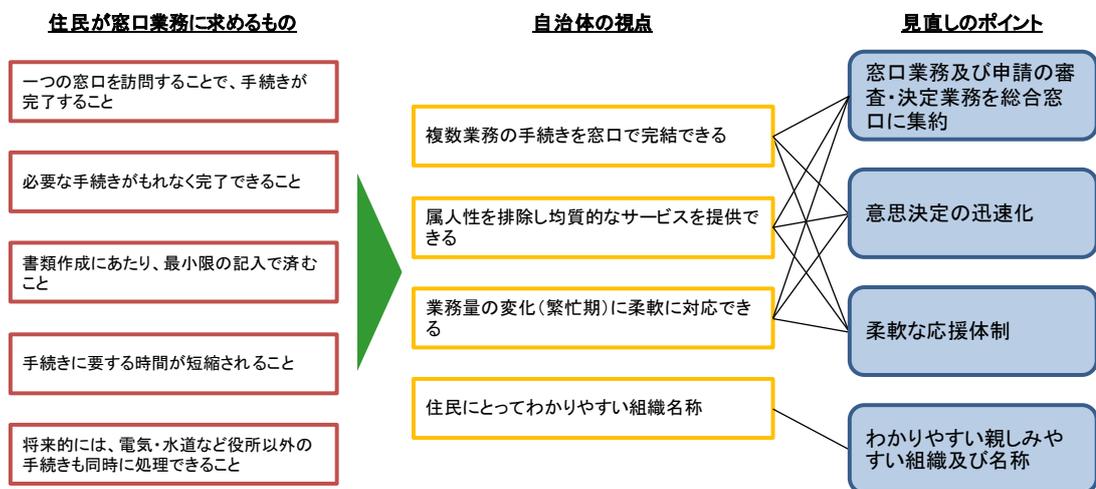


図 4.11 組織検討における見直しポイント

A) めざすべき組織像

i. 総合窓口への業務の集約

窓口業務及び定型的な案件に係る申請の審査・決定業務を総合窓口を集約する。
(詳細なヒアリング等を行う必要がある手続については、各業務担当課で処理。)

ii. 意思決定の迅速化のため組織のフラット化

従来のピラミッド型に比べてよりフラット（平面）な組織を構築することで、より住民へ近いところでの意思決定とスピード化、組織目的の統一化、責任の明確化を図ることができ、住民ニーズに迅速かつ柔軟に対応する事を目指す。

また、現行、4階層で体系付けられている「課・係制」を廃止し、横断的に対応できるように3階層で行える部制を取り入れるとともに、室制を採用して、職員相互の明確化や意見具申が円滑に図れるようにし、行政サービスの効率化と迅速化を図る。

課制では、あらかじめ定められた係の業務を効率的に推進するために管理監督をすることが課の役割であったのに対し、部制では、管理よりも経営の観点をより強め、室を経営することが部の主たる役割となる。部を経営層として位置づけるために、部内の人事権・予算配分等の一部決裁権を付与する。

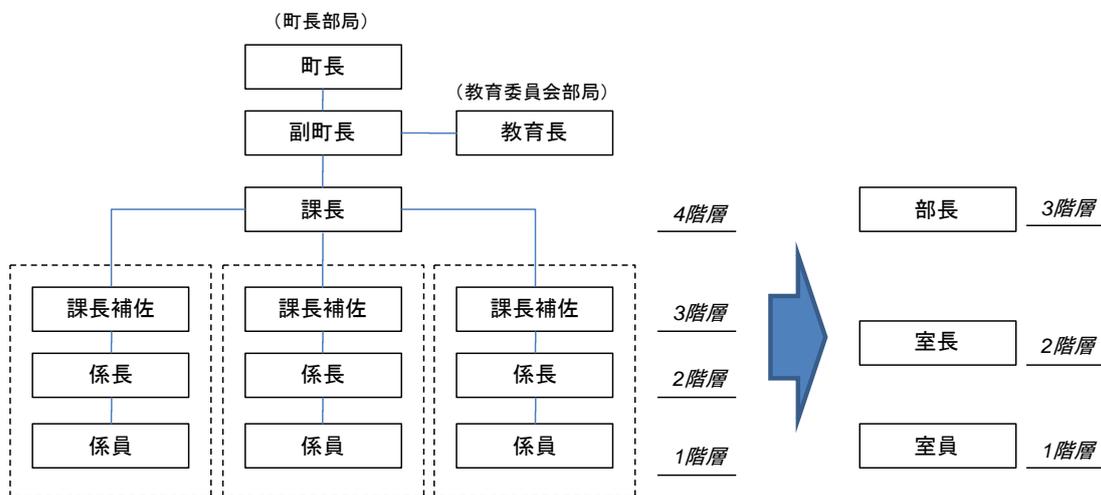


図 4.12. 新組織基本体系案

iii. 業務の繁閑に応じた柔軟な応援体制の構築のための組織のフレキシブル化

部制の狙いとして、人的リソースの有効活用がある。その為には室間の相互協力を促進する必要がある、より柔軟な体制作りが求められる。このような柔軟性を確保するには、部の括りを従来の課の括りよりも大きくする必要がある(図 4.13を参照)。

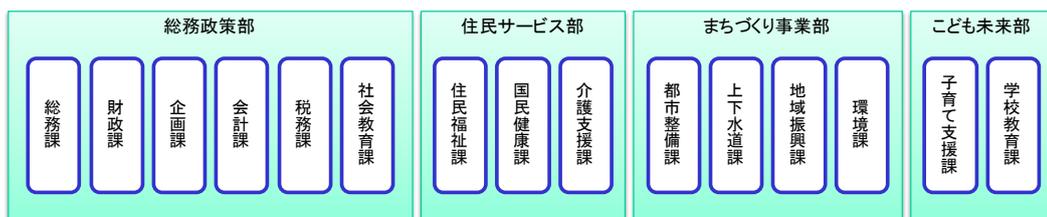


図 4.13. 部制による大括り化の例

縦割り型組織から横の連携、流動的な人員配置、連携等が可能なフレキシブル

(柔軟)な組織の構築を目指すため、従来の係をいくつか複数まとめた大きさの室とする。室内の人数は施設内容・業務の繁忙状況等に合わせて、3人～5人程度のグループを作り、グループ長を置くこともできる。また、業務グループ長として何回か経験を積み、管理職である室長となるための人材育成体制を確立し、また、社会的地位と責任を持って仕事を行うことで、組織全体の活性化につながる。

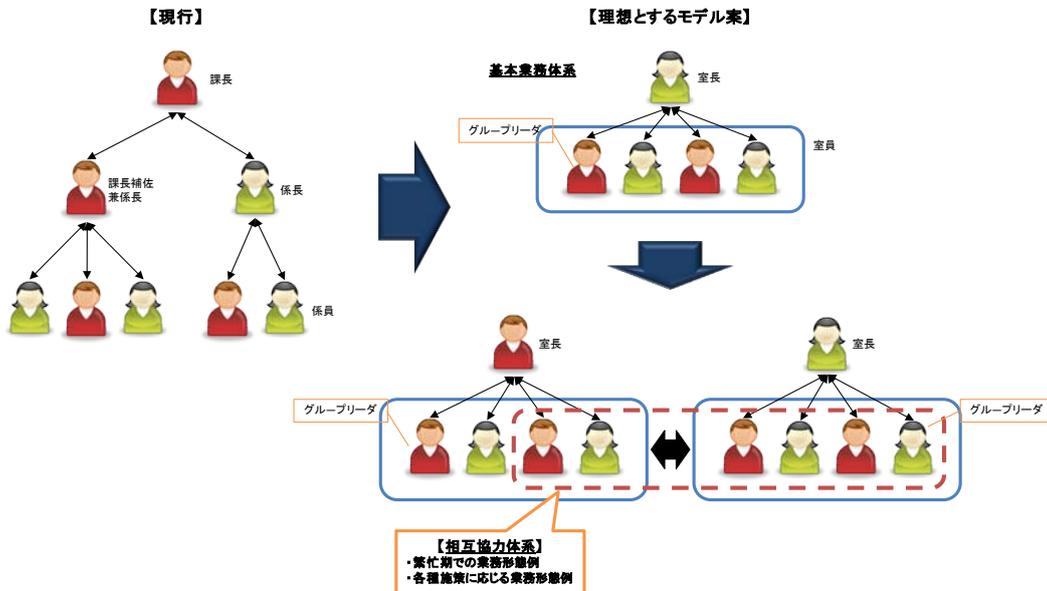


図 4.14. 組織のフレキシブル化案

iv. 町民にわかりやすい親しみやすい組織及び名称

住民が来庁時、その目的により、どこに行けば良いか、直観的に解るような組織名称とする。

B) 留意事項

フラット化が進めば、現在のポストの減少が発生し昇格の道が実質的に閉ざされる恐れが有る。強いては職員のモチベーションの低下が発生し、フラット化そのものが機能しない事が考えられる。そのため、人事評価制度を合わせ検討する事が、重要となる。

⑤ 意識改革

地域情報プラットフォームを活用した費用対効果の高い価値あるシステムを構築するためには、ベンダ任せではなく、自分たちの目的を正確に反映させた調達（システム再構築）を行う必要がある。そのため、「職員自身がシステムを選び、システム再構築に参加する」ことが非常に重要となるが、職員自身で調達仕様を作成せず、ベンダ任せで構築されたシステムにより不便な運用を強いられていたり、独自の業務処理に合わせて開発を行ったシステムで業務を遂行していたりといった傾向が強いのが実情である。

多くの職員は、自ら創造して業務を変革することに慣れていない。むしろ、ベンダ任せにすることは、職員にとっては「楽」なことかもしれない。しかし、「自分たちの使うシステムに関しては、自分たち自身が考えること」が重要であり、当事者意識を持たなければ、自分たちの意思を反映しないベンダ任せの「機能要件」からは、たとえ要件通りにシステムが構築されたとしても「自分達が必要な機能を備えたシステム」は出来上がらないことになる。職員自身が問題意識や目的意識を持ってシステム再構築を実施するためには、現在の住民が求めている行政サービスや現行の業務手順、職員のスキルレベルを再認識させるための「気付き」の機会を設ける必要がある。

そのため、粕屋町では、情報システム部門である「企画課 情報管理係」が改革の推進役となり、様々な気付きの場を職員に提供するようにした。一例を挙げると、様々なパッケージシステムのデモを通じて、現在の行政システムの便利な機能に触れることで、自分達でシステムに求める機能を明確にして、自分達で選ぶことが重要であることに「気付いた」。また、全職員を対象に「情報セキュリティ研修会」を実施したことにより、職員は、情報化・電子化に対する自分達の意識の低さや、脅威に「気付いた」。このような形で、様々な気付きの場を職員に提供することで、業務の見直しや、真に求められている必要な住民サービスについても考える様々な機会を与えた。職員は徐々に「このままではいけない」という意識に変わり、結果的に全職員が参画する形でプロジェクトが遂行されていくことになった。

このような「啓発活動」「意識改革」を行わなければ、職員は「日常業務に追われているのに、なぜこんなことをしないといけないのか?」という思いから、当事者意識が薄れ、片手間的なプロジェクト参画となってしまふ。その結果、不満が高まり、中途半端なシステム導入を実施した結果、出来上がったシステムは、現場職員にとっては使えないといったことになってしまう。全庁にわたる改革を実行するためには、事業目的を明確にした上で、全職員が同じ意識を持ってプロジェクトを遂行することが、成功への第一歩となる。

しかし、これまでの地方公共団体におけるシステムは、再三述べてきたようにベンダ任せで構築してきたため、この考え方に余り馴染まない職員もおり、場合によっては、拒否反応（抵抗勢力の存在）が起きる可能性もある。その結果が、「地域情報プラットフォームの活用によるシステム再構築は、調達が難しく、職員の事務的負荷も大きい」という意見につながるものと推測され、首長のリーダーシップや中核となる職員の粘り強い取り組みも必要になる。

粕屋町では、研修会の受講や庁内研修を職員自ら企画・開催することや、公表されている先進団体の資料等を基に学び、外部の有識者の意見を取り入れながら、業務担当職員たちの意識改革を行った。この様な取り組みに賛同し、協力する有識者（サポータ）は思っているよりも多く、積極的に活用出来た事は粕屋町の取り組みにとって大きな推進力になったのである。また、これらの取り組みに対する動機の源泉は、職員（部門）によって異なるため（表 4.2 を参照）、業務担当課はシステム

再構築結果、事務負担、住民からのクレーム等が減少する事を求めるが、財政部門は絶対的な経費の削減を求めるといった相違が発生することになる。庁内での役割によって、その効果目的を明確に提示する事が、職員の参加意識を高めることになる。

表 4.2. 各部門における動機の源泉例

	役割	効果（抜粋）	評価（抜粋）
経営層	自治体経営の責任者	・経費（絶対的金額）の削減 ・費用対効果の向上 ・住民、企業への満足度向上 ・経営改革への寄与	効果に対する住民、企業からの評価
業務主管部門	・所管する事業の実施 ・事業実施時に情報システムを利用 ・その情報システムを予算の所管により、計画、調達等実施	・事務負担の減少 ・クレームの減少（窓口関連） ・調達に関するスキルの向上	効果の実現に対する庁内（経営層、議会）からの評価
財政部門	・予算編成及び執行管理の実施 ・財政状況の公表、財政計画の実施 ・決算の実施	・経費（絶対的金額）の削減	効果の実現に対する庁内（経営層、議会）からの評価
総務部門	・職員の任免・分限・評価・採用・給与等の業務を実施 ・組織、職員定数の管理等を実施 ・研修の実施	・職員の抑制 ・時間外勤務の抑制 ・費用対効果の高い研修の実施 ・調達に関するスキルの向上、ナレッジの蓄積	効果の実現に対する庁内（経営層、議会）からの評価

これまで述べてきたような経緯により、職員自らの手で「機能要件書」を策定するに至った。自分たちの意思を正確に反映させた調達を実現するとともに、この手法は、現状分析を行うため、結果として、課題を再認識することとなり、職員の意識を大きく変えることにつながったのである。

なお、システム調達（システム再構築）を成功させるには、管理職、現場といった区別なく全ての職員が一丸となってその目的の達成に向けて取り組むことが重要だと考え、外部から講師を招いて研修会を行うことにより、職員の意識改革に努めた。以下は、粕屋町が行った「職員の意識改革」を目的とした研修会である。

- ・職員対象 情報セキュリティ研修会
講師：（財）関西情報・産業活性化センター 情報化推進グループ部長 木村修二氏
- ・職員対象 地域情報プラットフォーム・電子自治体共通化技術標準研修会
講師：（財）全国地域情報化推進協会 企画部担当部長 吉本明平氏
福岡県 企画・地域振興部 情報政策課 情報企画監 望月昌樹氏
- ・職員対象 BPR（Business Process Reengineering）研修会
講師：（株）フライトシステムコンサルティング 杉山隆志氏

粕屋町では、研修の都度「研修を受けてどう感じましたか？」というアンケートを取っているが、「有意義だった」「参加したくなかったが、受講して良かった」「重要性を認識出来た」が90%を超しており、「受ける必要はなかった」との意見は数%と少数であった。このようにアンケートを取得することで、結果を定量化する事は、全職員が同じ意識を持ってプロジェクトを遂行するうえで、有効な手段になると言

える。

====Coffee Break「ある日の出来事」=====

～中国人女性が子供を連れて玄関でまごまごしていた。～

彼女は日本人である夫からDVを受けており子供にも被害が及びそうになり、相談したい、できれば身柄を保護してもらいたいが、どうしたらいいのだろうか日々思案した挙句、役場へ来たのだが・・・、どこで誰に言えばいいのか、恥ずかしさもあり・・・外国人登録係？福祉？子育て？それとも警察？保健所？判らずになかなか切り出せずにいたのだ。そのとき玄関から真正面にある「住民課」の年配職員がその様子を察知し、声をかけたところ深刻な顔をしているので別室へ案内し事情を聞いた。その中国人女性は涙ながらに事情を話した。状況を把握したその職員は、DV 担当部署である「福祉課」に行ったが、あいにく福祉課職員は全員接客中で手いっぱいであったため、不安げに見つめている彼女を待たせることができず住民課職員が説明をしていたところ、若手の福祉係が来たので引き継ごうとすると、彼女はまたさらに不安な顔をして住民課職員を見つめるので、一緒に同席することとした。身柄を保護するため「保健所」に連絡していたが、パスポート等身分を証明するものを持参していなかったこともあり、もう少し考えてみるということになり、中国人女性は帰宅した。帰り際そのとき対応した住民課の年配職員が名前を聞かれたので「何かあった時は・・・」と自分の名刺を差し出した。後日、一晩中脅されて目を腫らした彼女は耐えきれず朝一番で、その年配住民課職員に対して助けを求めてきた。住民課職員は、外国人登録係、福祉課、保健師、母子相談員（保健所）と連携して無事彼女と子供の身柄を保護することができたのである。

しかしその後、その住民課職員は上司に叱られることになる。「なぜ、住民課の職員が他の課の仕事をしているのだ」と・・・。

このような縦割りの業務が「当たり前」ではなく、「本当に住民のためになっているのだろうか？」と「気づく」ことが、住民満足を考える上で非常に重要なことであるとする。

====

4.3. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム改革のポイント

各地方公共団体の「あるべき姿」は、個別状況や中長期計画等の内容、その実現の優先度等により違うことから、まず、システム再構築の目的を明確にすることが重要となる。

一般的に、小規模市町村は、財政状況が厳しい状況下、コストを抑えつつ、多様化する住民サービスを、効率良く提供するために、行財政改革を伴ったシステム再構築が求められている。その解決策となるのが、地域情報プラットフォームを活用して、全てのシステム間の連携が可能になることを前提にシステム全体の最適化を図ることである。

4.3.1. 地域情報プラットフォームを活用したシステム改革のポイント

(1) システム再構築の目的の明確化

まず、システム再構築の目的を明確にし、その目的に照らしてシステムの機能、

システム構成などを検討する。

地域情報プラットフォームに準拠することが目的ではなく、どのようなことを具体化するために導入するのかを明確にすることが重要である。

粕屋町では、あるべき総合窓口を実現するために、地域情報プラットフォームに準拠した鳩ヶ谷共通基盤を導入することにした。プッシュ型かつワンストップで住民サービスを提供するには、「リアルタイムのデータ連携」、「シームレスなサービス連携」が必要不可欠であり、それを実現できるのが鳩ヶ谷共通基盤だったからである。

(2) システムの全体最適化

システム再構築の目的を踏まえ、システム間連携を前提とした全体最適なシステムを構築する。

例えばあるべき総合窓口を実現するには、リアルタイムなデータ連携を可能とする「統合化されたデータベースの構築」と、手続きを一連の流れで処理できる「Webサービス連携」を融合させた仕組みが必要となる。また、効率的なシステム間連携を実現する上で、下記(3)の「共通基盤システム」を導入することが有効である。

① 統合化されたデータベースの構築

真にリアルタイムなデータの受け渡しを可能とするためには、各システムのデータを一元管理する「統合 DB」を置き、そのデータを各システムが利用する環境が最も有効である。データを一元管理し、統合 DB にデータ登録した瞬間から、総合窓口を含めた他のどのシステム(業務ユニット)からも利用可能とすることによって、内部情報を利用し、手続きの簡略化やヒアリング項目の簡素化等のメリットが得られる。

また同時に、統合 DB 設置により、法や制度の変更あるいは職員情報の変更等も、一つのデータを修正することで反映されるため、非常に効率的な運用を行うことができる。なお、地域情報プラットフォームでは、各業務システム(業務ユニット)のデータベース間のデータの受け渡しの方式を「統合 DB 機能」として定義しているが、その方式に関しては、2つの実装例を提示しており最適な方法を決定する必要がある。

さらに、統合 DB の実現には、複数の業務から参照されるデータを洗い出し、統合 DB に格納することが必要となる。その場合、同じ項目を複数のテーブルで重複して保持することが無いように、正規化した統合データモデルを設計する必要がある。

② Web サービス連携の活用

手続きを一連の流れで処理できる仕組みとして、Web サービスを利用することが有用である。Web サービスとは、ソフトウェアの機能をネットワーク経由で利用できるようにしたもので、企業間の商取引を担う大規模なものから、単一の機能を

持ったコンポーネント(ソフトウェア部品)まで、様々な規模・種類のものがある。

住民の来庁目的や状況により受けられるサービスが異なることから、固定化されたワークフローでは対応が困難であるため、総合窓口では、その住民から取得した情報(個人・世帯・付帯情報)に応じて、最適な手続きを組み上げる必要がある。そのためには、コンポーネント化された各機能を、適切な手続き順で処理する必要がある。Web サービス連携では、手続きの処理を管理する仕組み(BPM: Business Process Management)を用い、一連の手続きを管理する。

また、これら機能間のデータ流通を標準化することで、機能追加や変更も容易になり、またシステム自体の入れ替えによる他システムへの影響も軽減される。地域情報プラットフォームは、Web サービス連携の活用を前提としている。

(3) 「共通基盤システム」の導入

効率的なシステムを構築する上では、各システムを連携する機能とともに、各システムで共通に利用する機能を集約した「共通基盤システム」を導入することが有効である。

共通基盤システムは、真のオープン化された技術で構築され、業務システムが共通的に利用できる機能(システム関係機能、バックアップシステム、文字管理(外字等)システム、統合データベース機能、シングルサインオン認証等)を有し、既存システムも含めたどのようなシステムでも、その機能を容易に利用ができ、システム連携コストのみならず、ICT 調達・運用コストの削減につながる、システム基盤、業務基盤である必要がある。

即ち、業務システム間の連携機能「だけ」ではなく、業務間で共通に使用されるデータベースや業務機能、それらの機能を個別システムで使用する際の使用法の標準までも備えた共通的な基盤の整備が重要となる。

これらのことから、あるべきシステム全体が構造化されたアーキテクチャの骨格である「共通基盤システム」に求められる要件として、以下の4点が必要であるとと言える。

- システム全体が構造化されたアーキテクチャとなっていること
- 採用されている技術がオープンであること
- 情報公開が十分であること
- 実際の業務に役立つものであること(共通機能の充実)

このような要件を満たす共通基盤システムの仕様を策定するとともに、各業務システムにおいても、共通基盤システムと業務システムによるシステム全体アーキテクチャを構成できるような仕様を策定することで、真にオープンでシームレスな業務連携が実現できる。

以下に、共通基盤システムの仕様を検討する際に必要な各要件を詳述する。

① システム全体が構造化されたアーキテクチャとなっていること

アプリケーションが構造化されていない場合、軽微な技術変化や要件変更に際して、全てを再構築しなければならない。したがって、共通基盤システムはもちろんのこと各業務システムも構造化されたアーキテクチャを持つ必要がある。システム全体が構造化されたアーキテクチャを有する共通基盤システムの導入による情報システムイメージは、下図となる。

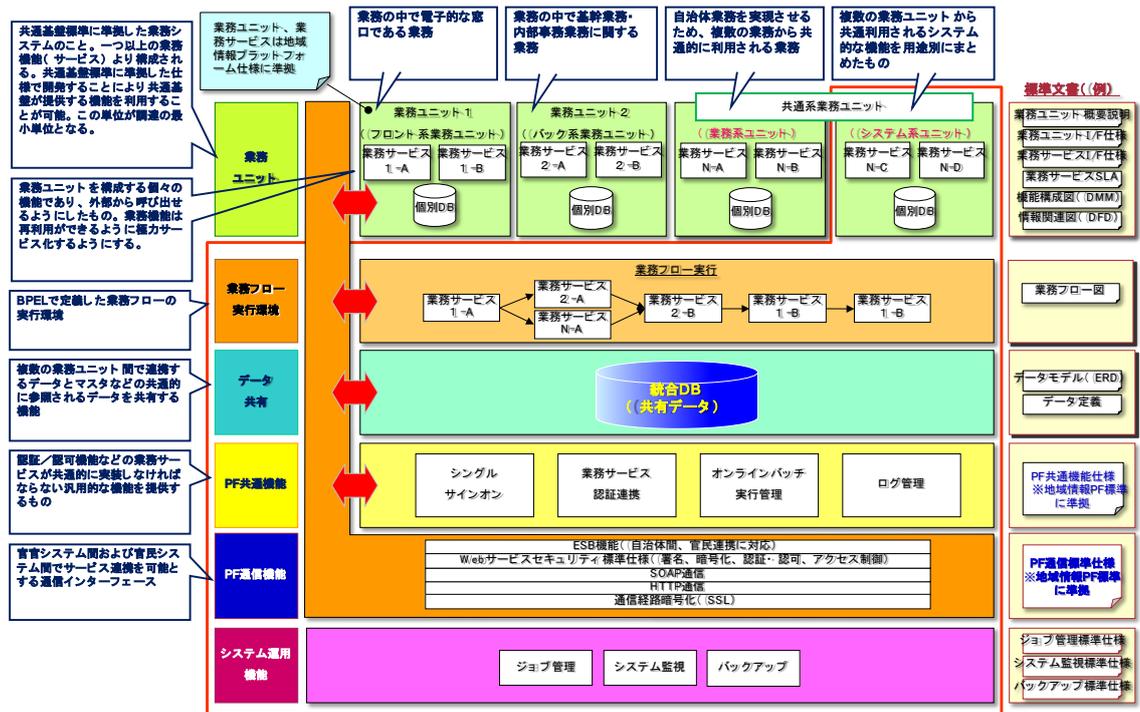


図 4.15. 今後目指すべきシステム全体イメージ

前述のようなシステム全体が構造化されたアーキテクチャを採用することによって、各業務ユニットは、それぞれシステム連携基盤を通じて接続するという「疎の関係」になる。したがって、例えば共通機能にバージョンアップや変更が発生しても、業務システムには、ほとんど影響を受けずに運用することが可能となり、運用性・保守性の向上が図れる。その結果、業務ユニットは、マルチベンダでカセットブルに交換が可能となり、業務ユニット単位での調達も見込まれる。

② 採用されている技術がオープンであること

現在、多くの地方公共団体にてオープン系システム導入が実行、または計画されているが、全ての地方公共団体が当初の目標（全体最適・ITガバナンス・運用コストの削減等）を達成できているかという点、必ずしも成功事例ばかりとは限らない。共通基盤システムの特長上、共通基盤システム自体が新たなレガシー（囲い込みの要因）となる可能性があり、その可能性を排除する為には、特定メーカー製品（ハード・ソフト・ミドルウェア）により構成された「製品基盤」ではなく、全ての地方公共団体・ベンダが等しく利用・入手できる「オープン」なものでなければならない。即ち、共通基盤システム自体がオープンスタンダードに基づく技術を採用し、

その外部仕様がオープンにされており、誰でも入手・利用が可能で、その地方公共団体にあわせて自由に改変が可能となっている必要がある。

③ 情報公開が十分であること

前項のとおり、オープンな技術が採用されている、あるいはソースがオープンなだけでは、結局作成した業者しか開発・運用・保守が出来ないため、「新たなレガシー」となりうる危険性が残る可能性が有る。したがって、共通基盤システムの構築にあたっては、オープンな技術を採用するだけでなく、文書による情報の共有化が必要となる（図 4.15 を参照）。

④ 実際の業務に役立つものであること（共通機能の充実）

何よりも共通基盤システムの導入が、実際の業務に役立つものであることが重要であり、特に、以下のような業務上の無駄な作業やコストの発生といった問題の解決や住民サービスの高度化への対応の容易化等が実現される必要がある。

- ア 同一・同様機能の重複開発・投資による無駄な作業やコストの発生の回避
- イ 機能不足に起因する無駄な検討作業やコストの排除
- ウ 多様化・高度化・複雑化する市民サービス・ニーズへの対応の容易化

このような問題点や課題の解決を図るためには、以下のような実際の業務に役立つ「共通機能」を装備する共通基盤システムの整備が不可欠となる。

表 4.3. 共通基盤システムが装備すべき共通機能の例

帳票作成、印刷管理機能	PDFなどの帳票作成、プリンタへの直接印刷、印刷スプール管理、帳票参照、印刷権限管理を行う機能
電子決裁	文書、財務、庶務等の電子決裁を行う機能
職員、組織情報/アクセス権限情報管理	職員および組織のアイデンティティ情報と各業務システムへのアクセス権限情報を統一管理する機能
業務サービス情報/アクセス権限管理	業務サービスディレクトリによる業務サービス情報と各業務サービスへのアクセス権限情報を統一管理する機能
総合宛名管理	住基宛名と税宛名を統括管理する機能
口座情報	口座情報を管理する機能
自治体情報管理	自治体情報を管理する機能
日本語資源管理	外字を管理する機能
利用スケジュール管理	業務システム全体の稼働スケジュールを管理する(個人毎、所属毎、端末毎に全業務システムの使用時間の設定も可能とする)
シングルサインオン	ユーザーが1回の認証手続きで、複数のWebアプリケーションにログインできる機能、および1回のログアウト手続きで、ログインしている複数のWebアプリケーションから一度にログアウトする機能
業務サービス認証連携	業務サービスの連携過程において、各業務サービスがそのサービスをリクエストした大元のユーザを認識して認証する機能
オンラインバッチ実行管理	リクエストオンバッチ、ディレイドオンバッチの2つの形態におけるバッチの実行管理を行う機能(プログラム提供)
ログ管理	全業務システムにおける照会・更新・証明書発行等のログ情報を管理(コンポーネント提供)
データ連携	統合DBへのデータ登録/更新/参照/アクセス権設定機能

なお、本調査では、標準仕様として地域情報プラットフォームを活用することを前提としているが、地方公共団体の情報システムに関する標準仕様としては、地域情報プラットフォーム以外のものも存在する。こうした中で、各地方公共団体が、標準仕様への準拠のメリットを最大限享受するために、どの仕様に則るのがよいかを検討することが重要となる。現存する地方公共団体向けシステムの標準仕様は、業務システムと共通基盤システム間のインタフェース仕様の策定において相互の互換性が確保されるように仕様が検討されていることから、どの仕様を選択しても各共通基盤システム上で業務ユニット間を連携することが可能となっている。その上

で、システム間連携に関する部分に係る標準仕様としては、前述①～④で説明した共通基盤システムの要件を満たしていること、オープン性や市場性⁵、互換の上位/下位⁶を含む将来性等を考慮し、「地域情報プラットフォーム」が最適であると考え

標準仕様	仕様の公開	基盤システム提供形態	業務に関する定義	他の仕様との互換性	実績	将来性
地域情報プラットフォーム (全国地域情報化推進協会)	無償公開	標準仕様準拠の商用パッケージを選択可能	業務ユニットとして定義あり	下記、標準仕様に対する上位互換	準拠したパッケージあり	国主体の標準で求心力が強い/準拠・準拠予定ベンダー多数
電子自治体共通化技術標準 (福岡県)	無償公開	オープンソース	特になし	地域情報プラットフォームの低位互換	福岡県/宮城県/旭ヶ谷(基幹システム)	県主体の標準で求心力が弱い
北海道電子自治体プラットフォーム (株式会社HARP)	パートナー事業に限定	LQWAN-ASPによる共同利用が前提	業務機能の階層化の定義あり	地域情報プラットフォームの低位互換	北海道内市町村(電子申請・電子調達)	共同利用前提で標準仕様としては難しい
包括フレームワーク (独)産業技術総合研究所)	平成18年度末に公表の予定	不明	特になし	地域情報プラットフォームに準拠の予定	横浜市にて構築中	将来的な展開スキームは不明

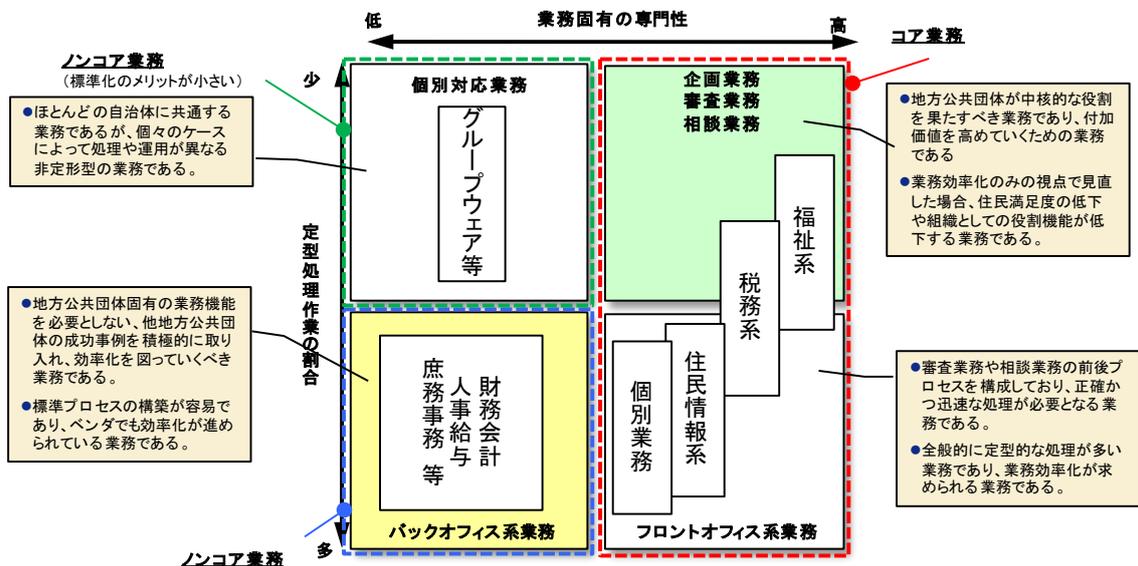
図 4.16. 各種標準仕様等の比較

(4) 業務ユニットにおけるパッケージソフトの活用等

業務アプリケーション（業務ユニット）は、地域情報プラットフォーム標準仕様に基づくパッケージソフトを選択するか、地域情報プラットフォーム標準仕様に基づきスクラッチ開発する等がある。また、パッケージソフトを選択する場合には、効率化の観点から、カスタマイズをなるべく抑える必要がある。

① パッケージソフトの活用とカスタマイズの抑制

一般的に、地方公共団体の業務は、「業務固有の専門性」、「定型処理業務の割合」の2つの視点から分類できる。



⁵ 市場性とは、多くの自治体で採用される素地があり普及が見込めること意味する。

⁶ 上位/下位とは、地域情報プラットフォーム標準仕様による共通基盤部が、バージョンアップにより置き換えたとしても、旧バージョン（下位のバージョン）に準拠している業務ユニットは何ら変更せずとも稼働する。

業務分類の中で、定型化の割合が多いバックオフィス系業務とフロントオフィス系業務は、地域情報プラットフォーム標準仕様に準拠したパッケージソフトの調達が見込まれる。粕屋町においては、住民情報系、税務系システムについてパッケージソフトを調達し、カスタマイズは必要最小限に抑えた。

② 地方公共団体の独自性の確保

地方公共団体の独自性が求められる福祉系業務などについては、他地方公共団体に対する優位性を保つためにも、他と横並びでサービスを提供するのではなく、積極的に独自のサービスを提供していくことが必要であり、それが可能となる業務の在り方を検討し、その実現が可能な業務アプリケーションにする必要がある。パッケージソフトの活用では対応困難な業務については、地域情報プラットフォームに準拠してスクラッチ開発を行うことになる。なお、地域情報プラットフォームは標準的な業務を前提に定めたものであるため、独自業務の連携部分については、その市町村が仕様を定める必要がある。

その一方、独自性を求めた業務アプリケーションは、仕様の標準化が困難となることから、オーダーメイドでの対応の可能性が高い。

なお、業務ユニットが標準仕様に準拠するメリットとして、システムに含まれる知的財産を多くの企業や団体で共有することで、システム開発や保守および改修に必要な労力や投資を、共有者と配分できる環境を獲得できる。

既存のレガシーシステムにおけるベンダロックインに関しても標準仕様へ準拠する事で、全てのベンダが平等に習得機会を与えられた技術によってシステム開発が行われることになるため、競争原理を働かすことが可能となり、特定のベンダの閉鎖的技術による開発や運用によるコストの高騰が回避できる。

地方公共団体内部の業務連携だけでなく、近い将来には、他地方公共団体との業務連携が可能となり、さらには、電気、ガス会社などの民間企業との連携が可能となることによって、住民サービスの飛躍的な向上が見込まれる。

(5) 公正な競争の下での調達

自治体における情報システムは、その公共性の観点から、公正な競争の下で、質が高く、より低廉になるように調達を行わなければならない。そのため、透明性、公平性の向上を図ることが可能な調達方式を選択する必要がある。

4.3.2. 地域情報プラットフォームの活用の際の留意点

市町村においては、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築に取り組む際には、次の点に留意する必要がある。

(1) 地域情報プラットフォームの標準化の範囲

地域情報プラットフォームは、システム間連携に必要な最低限のルールを定めたものであり、構築するシステムの具体的な内容は、各市町村が自ら判断する必要がある。

(2) 地域情報プラットフォームに関する正確な情報の取得

地域情報プラットフォームに関する正確な情報を得ることが重要であり、総務省やAPPLICが提供する情報の収集に努めるほか、外部の有識者の助言を求めることも考えられる。

4.4. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用した具体的なシステム改革

シームレスな業務連携を実現するための共通基盤システムとして、地域情報プラットフォームの活用が有効であるが、地域情報プラットフォームは「仕様」を定義しているのであって、要素技術（どのように実装するか）を定義しているものではない。そのため、どのように実装するかを決定しなければいけないことから、「地域情報プラットフォームガイドライン」を参考に、決定すべき内容について粕屋町の事例を基に示す。

(1) 「共通基盤システム」の導入

粕屋町では、業務の「あるべき姿」の実現に向け、シームレスな業務連携を実現するため、各システムを地域情報プラットフォームに準拠したものとするとともに、連携機能や共通機能を集約した「共通基盤システム」を導入する等、全体最適なシステムへの再構築に取り組んでいる。

粕屋町では、地域情報プラットフォームを採用することにしたが、地域情報プラットフォームは、システム間連携を可能にするために必要な最小限のルールを定めた標準仕様である。そのため、地域情報プラットフォームに準拠し、地域情報プラットフォームのサービス基盤の機能を有するとともに、各業務システムで共通して利用する機能を装備した『共通基盤』の具体的なソフトウェアとして、鳩ヶ谷共通基盤が存在しており、粕屋町は鳩ヶ谷共通基盤を採用することにした。なお、鳩ヶ谷共通基盤は、地域情報プラットフォームに準拠した福岡県電子自治体共通化技術標準をベースに、共通機能や共通データを拡張したものであり、電子データ連携の「標準仕様」として無償で提供されており、公開後3年が経過し、運用実績も数多い。市町村システム向きの機能を有するシステム基盤であり、ソースコードが公開されている等、4.3.1(3)「共通基盤システム」に求められる4つの要件を満たしており、また、今後の拡張性が望めることが採用理由である。

なお、地域情報プラットフォームと、粕屋町が採用した、鳩ヶ谷共通基盤、鳩ヶ谷共通基盤のベースとなる福岡県電子自治体共通化技術標準の機能を整理すると下表のようになる。地域情報プラットフォームが定めている仕様に対して鳩ヶ谷共通基盤が対応していない部分もあるが、単一の地方公共団体の内部での連携においては問題ない。一方、今後、自治体間連携、官民連携等を検討する段階では、共通基盤に追加して具備すべき機能を検討する必要がある。

地域情報プラットフォームを活用した
システム再構築に係る調査研究事業報告書

表 4.4. 共通化標準の機能比較

機能		(A) 地域情報プラットフォーム 標準仕様書	(B) 福岡県 電子自治体共通化技術標準	(C) 鳩ヶ谷モデル 共通基盤			
分類	機能区分	概要	標準仕様	標準仕様/実装モデル			
業務モデル 標準	業務機能	自治体業務アプリケーションが所持すべき機能を定義。	自治体の業務システムを20種の「業務ユニット」として整理し、各業務ユニットが所持すべき機能を定義。	なし			
	データモデル	業務アプリケーションが所管するデータの定義。	業務ユニット間で受け渡しする業務データを定義。	なし			
	インタフェース	業務アプリケーション間のデータ連携におけるインタフェース仕様。	業務ユニット間のデータ連携におけるデータ項目と入出力、インタフェース方式(SOAP呼び出し)を定義。	なし			
技術標準	PF通信機能	SOAP通信機能	ネットワーク上のアプリケーション間の情報を交換し合うための通信機能。この機能を実現するための手段としてXMLが利用されている。	必須機能として仕様定義	実装 ※(A)の仕様標準	利用 ※(B)の実装モデルを採用	
	BPM機能	BPEL対応SOA機能	複数のWebサービスを連携させることで、複雑なプロセスフローを定義することができる機能。	オプション機能として仕様定義	実装 ※(A)の仕様標準	利用 ※(B)の実装モデルを採用	
	共通機能 ライブラリ	職員認証	職員に対し、各業務システムを使用する際の権限を付与するために、職員の本人性を確認するための機能。	なし	実装 ※総務省共同OS仕様標準	なし	
		シングルサインオン	一度の認証処理によって複数のコンピュータ上のリソースが利用可能になる認証機能。	なし	実装 ※総務省共同OS仕様標準	なし	
		自治体固有情報	自治体固有情報(団体名、首長、住所等)の登録を管理する機能。	なし	仕様定義	実装 ※(B)の仕様標準	
		職員情報	職員認証する場合の職員情報(職員名、所属、役職、権限等)を登録する機能。	なし	仕様定義	実装 ※(B)の仕様標準	
		バッチ処理	一定量のデータを集め、まとめて一括処理を行う処理機能。	なし	仕様定義	実装 ※(B)の仕様標準	
		ログ管理	業務システムにおける照会・更新についてのログ情報の管理機能。	なし	仕様定義	実装 ※(B)の仕様標準	
		システム連携	Web連携、DB連携、ファイル連携の機能。	なし	仕様定義	実装 ※(B)の仕様標準	
		公的個人認証	公的個人認証サービスを個人が利用するための機能。	なし	仕様定義	実装 ※(B)の仕様標準	
		スケジュール登録	ジョブや権限登録等のスケジュールを設定する機能。	なし	なし	仕様定義/実装	
		職員ポータル	各種業務システムの職員認証を「職員ポータル」として統合管理する機能。	なし	なし	仕様定義/実装	
	共通電子決裁	業務システムと連動して行政文書に関わる全ての決裁業務を電子的に処理するための機能。	なし	なし	仕様定義/実装(非公開)		
	共通機能 ライブラリ	基盤連携(認証基盤、決済基盤)	基盤連携における認証と決済の機能。	なし	なし	なし	
		住民認証	住民情報を認証する機能。	なし	なし	なし	
		アプリケーション開発標準	地域情報プラットフォーム上の業務ユニットを開発するための標準。	なし	なし	なし	
		帳票管理	業務ユニットで使用する帳票を管理する機能。	なし	なし	なし	
		外字管理	外字データを登録、管理する機能。	なし	なし	なし	
		データ変換	業務ユニット間でやり取りするデータを必要なデータ形式に変換する機能。	なし	なし	なし	
		PF共通機能	認証・認可	業務サービス連携において、不正使用や情報流出をしないための認証・認可機能や、セキュリティ機能。	オプション機能として仕様定義	なし	なし
			モニタリング	業務サービス連携において、ビジネスプロセス、サービス、リソース全体の実行状態を監視するモニタリング機能。	オプション機能として仕様定義	なし	なし
			時刻同期機能	サイト内で動作するサーバ等のマシンの「時刻同期」を実施する機能。	オプション機能として仕様定義	なし	なし
			サービスレジストリ機能	サービスレジストリ機能とは、サービス提供者がサービス情報(どのようなサービスか、どこにあるのか、誰のものなのか、など)を登録・公開する事が出来、利用者が検索出来る機能	オプション機能として仕様定義	なし	なし
リポトリ機能			各種ドキュメント(標準仕様関連書類、システム開発仕様、用語定義、項目辞書)や、プログラムを蓄積、公開する機能。	オプション機能として仕様定義	なし	なし	
統合レジストリ機能			サービス利用者と提供者間との間でセキュリティ(暗号化)や、目標品質(サービスレスポンスタイム)の管理などについて「合意」を取り決め、従来のレジストリ機能(どのようなサービスか、どこにあるのか、誰のものなのか、などを登録・公開してある機能)が管理する情報と合わせてサービス情報として管理し、合意した内容通りにサービスが提供されているかどうかの監視する機能。	オプション機能として仕様定義	なし	なし	
ビジネスメッセージングゲートウェイ(BMR-GW)機能			受信した申請内容や業務プロセスの処理結果に応じて、業務メッセージの送信先を変更する機能	オプション機能として仕様定義	なし	なし	
統合DB	統合データベース	地域情報プラットフォームに基づく統合DBを構築するためのテーブル設計の機能。	オプション機能として仕様定義	なし	実装 ※(A)の公開型DB方式を採用(データモデルは非公開)		

また、鳩ヶ谷共通基盤が福岡県電子自治体共通化技術標準をベースとして共通機能や共通データを拡張(図 4.18 を参照)しているように、粕屋町では、システム開発コストの削減等を図るため、地域情報プラットフォームや鳩ヶ谷共通基盤で定められていない機能についても、各業務システムが共通して利用するものは共通基

盤システムに取り組むことにしている。

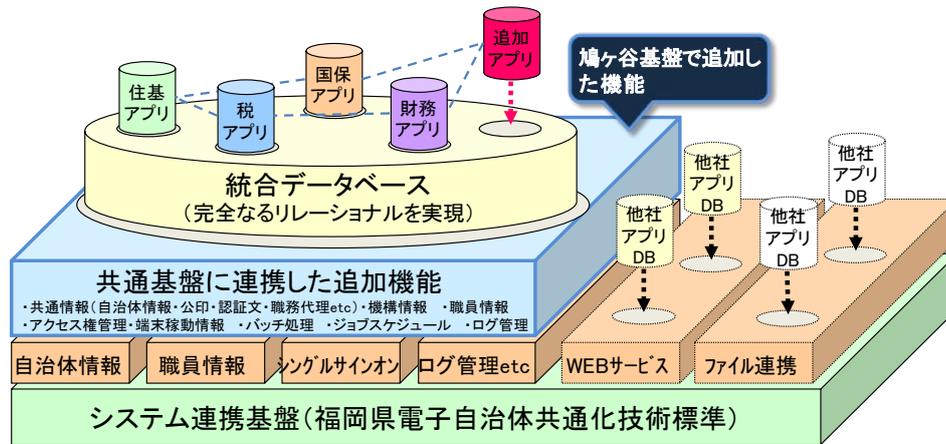


図 4. 18. 鳩ヶ谷共通基盤における機能拡張

表 4.5. 鳩ヶ谷共通基盤における共通機能

No	機能名	内容
1	共通機能(自治体情報)	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の住所等の基本情報を各業務システムから参照できる。 三役(町長、副町長、収入役)の情報及び職務代理の情報を各業務システムから参照できる。また、職務代理者は開始日と終了日の登録で自動的に変更できる。 電子公印として使用する公印イメージ及びその認証文を各業務システムから使用できる。また、認証文のみの使用も可能。 帳票毎に通常使用する公印・認証文、職務代理の場合に使用する公印・認証文、各場所(本庁、支所等)で使用する公印・認証文という情報を公印・認証文を必要とする全ての帳票で一元管理ができる。
2	共通機能(組織情報)	<ul style="list-style-type: none"> 機構情報を機構ごとに管理し、人事管理システムの機構情報と連携できる。 職員情報と連携し、職員の所属や補職・個人権限等を判断し、各業務システムへのアクセス権限や、詳細な権限を統一管理できる。
3	共通機能(職員情報)	<ul style="list-style-type: none"> システムへログインするためのユーザーコード及びパスワードを一元管理し、人事管理システムの人事配置情報と連携できる。 システム利用者としての追加登録・削除が可能。 機構情報と連携し、職員の所属や補職・個人権限等を判断し、各業務システムへのアクセス権限や、詳細な権限を統一管理できる。
4	共通機能(スケジュール登録)	<ul style="list-style-type: none"> 業務システム全体の移動スケジュールを管理できる。 個人、所属、端末単位で全業務システムの使用時間の設定ができる。
5	共通機能(バッチ処理)	<ul style="list-style-type: none"> 各業務システム側で用意されたオンラインバッチ、夜間バッチ両方のバッチ処理を統一管理できる。 処理の起動予定を設定することにより、自動的に処理を起動し、処理結果を保存し、それを画面上で確認できる。
6	共通機能(ログ管理)	<ul style="list-style-type: none"> 全業務システムにおける照会、更新、証明書発行等のログ情報を管理できる。
7	共通機能(システム連携)	<ul style="list-style-type: none"> 共通データの更新情報、データをWebサービス、データベースコネクティビティ、ファイル(CSV)によって各システムが取得できる。
8	共通機能(公的個人認証)	<ul style="list-style-type: none"> 公的個人認証サービス(JPKI)との連携ができる。
9	共通機能(職員ポータル)	<ul style="list-style-type: none"> 全業務システムへのシングルサインオンを行うためのポータルサイト。
10	共通機能(共通電子決済)	<ul style="list-style-type: none"> 文書、財務、庶務等の電子決済ができる。 電子決済を行う各システムとは、WEBサービス連携を行う。
11	共通機能(統合DB 宛名情報)	<ul style="list-style-type: none"> 全ての人格情報(住民、外国人、住登外個人、法人)を一元管理できる。 重複した複数の人格情報を宛名同定機能により、1人格として利用できる。 通常の住所だけでなく、業務ごとに連絡先や書類送付先を管理するできる。 住民は住民記録システムと連携した上で異動するといった挙動になる。 住民以外を登録する場合は宛名管理システムと連携し、新規登録サービスが利用できる。 宛名内容を照会または異動する場合は、照会異動サービスが利用できる。但し、利用権限は共通基盤のアクセス権に準拠する。 業務システムに宛名要件を表示したい場合は、宛名管理システムにリクエストを行い取得できる。 年報・月報については、県提出様式で出力できる。
12	共通機能(統合DB 口座情報)	<ul style="list-style-type: none"> 各個人・法人の口座情報を管理し、業務ごとに利用期間を管理できる。 業務からの対象者及び調定情報を基に、金銀フォーマット形式のデータが作成できる。また、内容(振込・引き落)に応じて関連帳票が出力される。 金融機関から返却された引き落とし結果データをチェックし、収納データの収納消込システムと財務会計システムとの連携ができる。 口座管理システムで以下の帳票が作成できる。 <ul style="list-style-type: none"> 口座振替通知書発行簿、口座振替不能通知書、口座振替不能通知書兼納付書 口座振替不能通知書発行簿、口座振替開始通知書、納付方法の確認について 口座振込集計票、口座振込送付書、口座振込依頼書兼明細書、自動払込み払込書(振込)

さらに、粕屋町では、システム構造のあるべき姿を以下のように定め、地域情報プラットフォームでは標準化されていないシステム要件を追加した。

- 共通基盤の提供する機能を活用したシステム構築を行い、鳩ヶ谷共通基盤にない機能で共通化すべき機能(帳票印刷、マルチペイメントネットワーク、コンビニ収納など)は、共通基盤システムへの組み込みを検討し、個別業務システム内での開発をしないようにする。
- 部品の組み合わせにより各機能を実現する。これにより、法改正等の業務要件が変化した場合は、局所的に部品を入れ替えるだけで対応できるようにする。また、個別業務システム内でも部品の共通化を図り、個別部品を可能な限り減らすようにする。こうすることにより、開発と保守の両面から費用の削減を行う。
- 各業務システムは、統合DBを介してデータ連携を行う。複数の業務で参照する業務データは統合DBで一元化することを原則として、総合窓口の機能

およびデータ連携要件（各業務システム側の画面を総合窓口システムから呼び出して手続きを処理、各業務システムの手続処理を順番に実行する Web サービス連携、人間が介在する手続き処理を一連の流れで行うワークフロー連携）に対応できるように、機能粒度（一つの機能の大きさ）と機能の実現形態（画面として提供/Web サービスとして提供）を併せて検討した。

粕屋町では、今後、アプリケーションも含む全体のシステム構造を下図のように考えている。

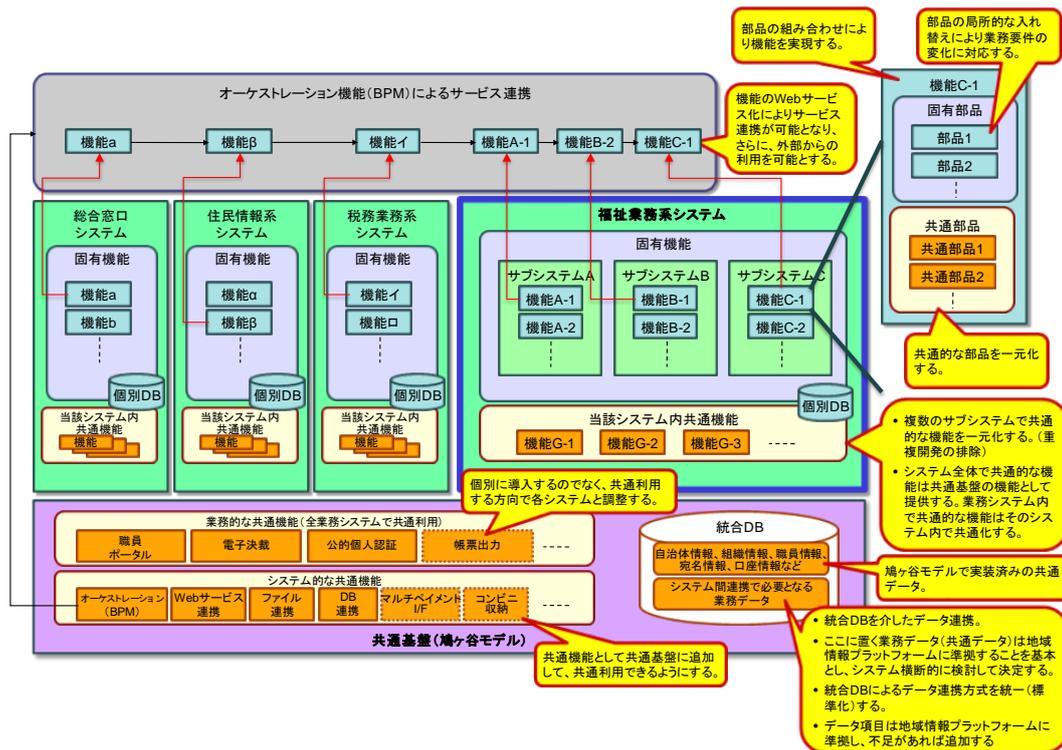


図 4.19. 粕屋町が目指すシステム構造

(2) 統合 DB

粕屋町では、二つの目的で統合 DB を構築した。

一つ目の目的は、業務システム間のデータ連携を、統合 DB を仲介として行うことである。地域情報プラットフォームでは、統合 DB の方式として、公開用 DB 方式と共通インターフェース方式の二つを定めているが、粕屋町では、公開用 DB 方式を採用した。二つの方式の内、公開用 DB 方式を採用したのは、データの所在が明確であり、業務システム側がそのデータにアクセスするのが容易なためである。

さらにワンストップで一連の手続きを処理するためには、個々の手続き間でリアルタイムなデータの受け渡しが必須であるとの考えから、統合 DB 上のデータを即座に更新することをルール化し（公開用 DB 方式では、データの更新タイミングを明確に定義していない）、業務システムは、このルールに準拠することとした。

二つ目の目的は、複数の業務システムがこれまで個別で管理していた宛名情報、口座情報などの一元化すべき情報を統合 DB 上で管理することにより、データ品質やデータメンテナンスの向上を図ることである。具体的には、前述の一元化すべき情報を統合 DB 上に配置し、その情報を管理する機能を一本化した。こうすることにより、業務システムが本来同一であるべき情報を各々が持つことによる無駄や登録・変更時の差異の発生を防ぐことが可能となる。

(3) 総合窓口システムの導入

粕屋町では、各業務システムと連携するとともに、業務の手順等を表示する総合窓口システムを導入し、総合窓口担当職員の業務を支援する総合窓口システムを導入することとした（4.2(3)を参照）。

(4) パッケージソフトの活用等

粕屋町では、住民サービスの提供において、他団体との差別化を図る必要性の低い住民情報系、税務系システムは、パッケージソフトを極力カスタマイズしない方針で調達を行った。

今後、粕屋町の業務要件とパッケージソフトのFIT&GAPを実施予定であるため、全体業務におけるカスタマイズの適用率は、未定であるが、適合しない場合においても、業務プロセスの見直しを実施し、カスタマイズが発生しないように進めていく。

一方、福祉業務系システムについては、粕屋町では、独自の福祉サービスを提供しようとしているため、単に現行業務をシステム化するのではなく、業務プロセスの見直しを実施し、業務そのものを再構築した上で、その業務を実現するためのシステムを開発していく方針としている。

業務面での目的

- ✓ 福祉業務は毎年大幅な法改正が行われており、さらに自治体固有の事業（サービス）を提供して独自性を担保する必要があるため、業務の変更に柔軟に対応できる組織・体制を目指す。
- ✓ 関係法令および条例等にもとづく福祉サービスの向上。特に町民視点による粕屋町独自の福祉サービスを積極的に提供することにより、町民の満足度を向上する。
- ✓ 総合窓口との連携により町民へ能動的な福祉サービスを提供する。



業務面での目的から
システム要件への落とし込み

システム要件

- ✓ 法改正等（関係法令および条例）の変更に柔軟に対応できるよう、機能追加・変更を低コストで実現できるシステムを構築する。
- ✓ 共通基盤の活用により開発規模およびコストを極小化する。
- ✓ 総合窓口システムとの連携要件（リアルタイム性を有したサービス連携、データ連携）に対応可能なシステムとする。

図 4.20. 福祉業務系システムの構築方針

(5) 公正な競争環境の下でシステム調達

粕屋町では、住民向けの行政システム（総合行政システム）を、住民系、税務系、福祉業務系に分け、総合評価落札方式により公正な競争環境の下で調達を実施した。

① 調達方法の決定

調達方法は大きく分けて、随意契約方式と競争入札方式がある。このうち、競争入札方式は、「一般競争入札」、「指名競争入札」、「総合評価落札方式」の3つに分けられる。「一般競争入札」、「指名競争入札」は、価格のみで評価するのに対し、「総合評価落札方式」は、ベンダの提案を基に価格を含め総合的に評価し、落札者を決定する方法である。

調達する内容により上記のいずれかの方式を採用することになるが、調達目的に対する仕様の確度や、業務が要求する情報システムの内容により、広く入札にすべきか、提案者の優れた提案を採用する方式にするか、また、業務の特殊性や時間的な制約等現状業務システムに依存した特定ベンダに限定された随意契約方式にするか、各地方公共団体に適した方式を選定することになるが、選定理由を充分説明できることが必要となる。

粕屋町では、「公平、公正に調達する」「競争原理を働かせ、最適な価格によるシステム調達を行う」「自分達の求めるシステムを導入する」といった考えのもとに、「総合評価落札方式」による入札を採用した。

一般的に、全庁的なシステム再構築を実施する場合、各個別の業務システムに関して、全て同じ業者に依頼するか、あるいは個別に業者を選定するかを選択することになる。粕屋町においては、「個別に最良のシステムを採用する」目的から「分割調達」を選択した。（分割調達の詳細な検討事項に関しては、総務省 行政管理局が提供している『「情報システムに係る政府調達の基本指針」実務手引書』が参考となる。）

② 入札仕様書の作成

発注者が要求する業務要件、システム要件、提案要件を明確にし、提案者がコスト、スケジュール、実施内容を合理的に検討し、要求事項を満たす提案ができるようにする必要がある。粕屋町においては、入札に関する情報をまとめた「入札説明書」を作成した。

また、「総合評価落札方式」を採用したことに伴い、別に「提案実施要領」を作成した。「提案実施要領」には、提案募集の趣旨や提案様式等を記載している。

③ 落札者決定基準の作成

評価基準は、特定の評価要素に偏ることなく、且つ客観的に評価し、受注者（ベンダ）を選定できるようにする必要がある。さらに、評価項目の設定は、提案依頼書に記述する要求項目により評価の視点が変化することから、調達目的に沿って設定する配慮が必要になる。

粕屋町においては、まずシステム再構築を行う上でどのような点が具体化され

ていれば問題なくプロジェクトが進められるかを考え（評価項目の作成）、その上で、提案に関しては、「粕屋町が必要とする基本的要件はどの項目か（必須項目）」を定めて、さらに評価項目において「粕屋町システム構築に必ず必要となる要件（最重要項目）」を定めることで、評価基準を作成した。

表 4.6 粕屋町における落札者決定基準（一部抜粋）

No	大項目	中項目	小項目	評価内容	必須の有無	評価区分
1	1. 本件委託業務に対する提案者の理解	1. 背景と目的について	1. 電子自治体構築事業の考え方について	電子自治体構築事業に関する基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	必須	重要
2		2. 基本方針について	1. システムの設計・開発における基本的な考え方について	システムの設計・開発についての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。		普通
3		3. 自治体の住民情報業務の電子化について	1. 自治体の住民情報業務の電子化について	自治体の住民情報系業務を電子化することについての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。		普通
4	2. 当該システムに対する提案者の理解	1. システム全体構成について	1. システム全体構成について	適切なシステム全体構成（論理構成、物理構成）について図表等を用いて明確に示されており、本調達の求める仕様（特定HW、MWIに拠らない構成になっている（依拠する場合はその理由が明確で妥当であること）こと、耐震性等を含む）を満たしていることを証明していること。	必須	重要
5		2. システムの概要について	1. システムの概要	システムの構成及び概要が具体的に示されていること。 システムに必要なハードウェア、ソフトウェア、ネットワークについての方針及びその仕様、個数等が具体的に示されていること。	必須	普通

粕屋町では、「総合窓口の設置」及びそれを実現するための「総合窓口システムの構築」を重視していたため、次のポイントを最重要項目とした。

表 4.7 粕屋町における最重要評価項目

提案項目	重視した理由
共通システムアーキテクチャへの準拠	総合窓口システムの構築のためには、共通基盤及び関連システムが地域情報プラットフォーム（粕屋町では地域情報プラットフォーム準拠の「鳩ヶ谷共通基盤」）に準拠している必要がある。このため、福岡県電子自治体共通化技術標準（地域情報プラットフォーム/鳩ヶ谷共通基盤ともに準拠）が提唱する共通システムアーキテクチャにどのように準拠しているかを具体的に示すことを重視した。
業務体系・データ体系の統合化	総合窓口設置に伴い、業務体系やデータ体系を統合しなければならず、その考え方や実現方法について具体的に示すことを重視した。
電子自治体共通化技術標準のサポート	福岡県電子自治体共通化技術標準は現在のバージョンにおいて市内業務連携を意識した技術標準となっているが、次期バージョンにおいては、自治体間連携/官民連携を考慮した技術標準となる。このため、粕屋町においても将来的な自治体間連携の実現に向け、これへの準拠も意識したシステム構築を目指した。
業務要件の実現	職員自身で考えて作成した業務要件ではあるものの、地方公共団体業務へ精通しているベンダであれば、過去の事例から、要件として不足している部分や新たな切り口からの提案も受けられる可能性が高く、より自分たちの欲しいシステムへと近づくこと

	となるため、この部分に関する理解を重視した。
他システムとの連携	総合窓口システムを実現するためには、個別業務システム間のデータ連携が不可欠である。粕屋町は分割調達を実施していたため、マルチベンダによるシステム間連携となる可能性があり、この部分を具体的に示すことを重視した。

④ 提案評価

価格評価だけでなく、構築するシステム環境の品質や妥当性を判断するために、提案評価を実施することが必要である。多くの地方公共団体にとっては技術的な側面で判断が難しい（あるいはできない）可能性が高い。その部分に関しては、コンサルティング業者等に委託する、あるいは相応の有識者（都道府県の有識者や大学教授）に依頼することも必要である。

表 4.8 粕屋町における提案評価（一部抜粋）

No	大項目	中項目	評価内容	評価基準	必須の有無	評価区分	総得点	総評価点	満点
1	1. 本件委託業務に対する提案者の理解	1. 背景と目的について	電子自治体構築事業に関する基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	① 当時の新総合行政システム構築の目的、意義についての確に理解している。 ② 電子自治体事業に関する基本的な考え方が明確に示されている。 ③ 上記②の考え方が「共通仕様書」及び「機能要件書」に示されていることとの整合性がとれている。	必須	重要	5	20	20
2		2. 基本方針について	システムの設計・開発についての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	① システムの設計・開発についての基本的な考え方が明確に示されている。 ② 上記①の考え方が「共通仕様書」及び「機能要件書」に示されていることとの整合性がとれている。		普通			10
3		3. 自治体の住民情報業務の電子化について	自治体の住民情報系業務を電子化することについての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	① 自治体の住民情報業務の電子化についての基本的な考え方が明確に示されている。 ② 上記①の考え方が「共通仕様書」及び「機能要件書」に示されていることとの整合性がとれている。		普通			10

各業務システムに関する公平な評価をおこなうために、提案書評価基準を作成した。先に作成した各業務システムの「落札者決定基準」を基に、評価対象となる記載項目の内容について評価を実施した。それぞれの評価項目に対し、その記載を「必須」とするのかどうか、また評価項目の重要度について定義することで、複数の業者の提案に差異をつけやすくした。機械的に評価しづらい（「どれくらい地方公共団体の意図を理解しているか」等の）評価に関しては、評価者の評価理由を記載し、その妥当性を第三者の視点から判断してもらった。

粕屋町においては、粕屋町職員とコンサルティング業者からなる「内部審査会」及び福岡県 情報企画監や大学教授、APPLIC 理事等からなる「外部審査会」を設けた。「内部審査会」では、実際の提案書の評価を内部審査会の評価員が評価した。このうち「業務的要素」に関する評価に関しては職員が、「技術的要素」に関する評価はコンサルティング業者が主として実施した。また、その評価の妥当性についての判断を「外部審査会」に依頼し、実施した。

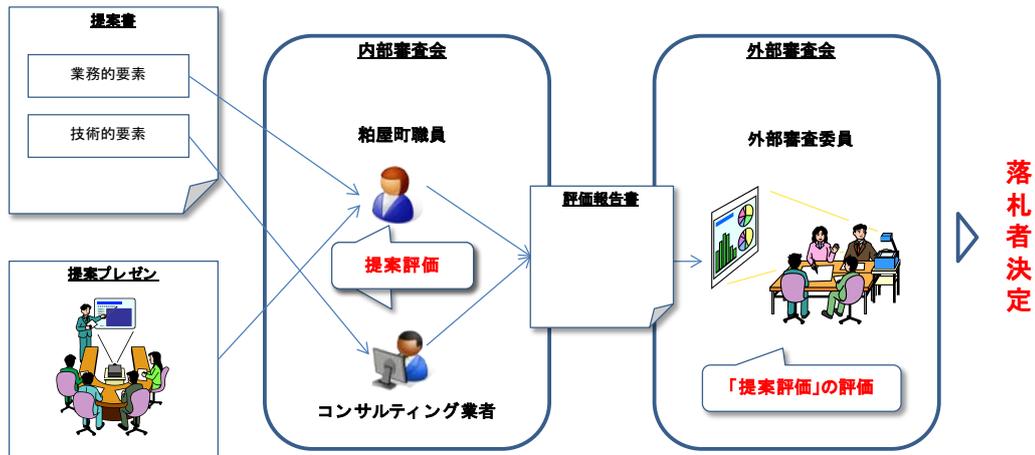


図 4.21 粕屋町における提案評価の流れ

⑤ 提案プレゼンとその評価

提案書の内容に関して、提案業者に対するヒアリングの実施や、不明な点についての質問等により、曖昧な部分を明確にしていくことができる。したがって、提案書のみでの評価だけでなく「提案プレゼン」を実施し、提案の詳細について理解することで、誤った認識や曖昧な認識でのプロジェクト遂行を回避することができる。

業者に対しては、提案書をベースにその要点をプレゼンテーションにて説明してもらう。評価者側の質問事項をあらかじめまとめておくことで、進行をスムーズに行うことができる。

表 4.9 粕屋町でのプレゼン者に対する事前質問項目

プレゼンター	項目	内容
A社	鳩ヶ谷モデルの活用	御社の提案書には地域情報PFに関する記述はありましたが、電子自治体共通化技術標準に関する記述が見受けられませんでした。電子自治体共通化鳩ヶ谷モデルが具備する機能とAPIの活用についてどのような検討をされましたか。
	共通機能の実現方法	共通仕様書で要求している鳩ヶ谷モデルにはない機能について、今回構築するシステム全体で共通化を図るという考えはありますか。それとも個別に構築するという考えでしょうか。総合窓口システムのプロジェクト管理支援チームの立場で回答をお願いします。
	共通化・標準化の取り組み	全体最適の視点でシステムを構築する際に、共通化・標準化を図ることが非常に重要となります。今回のシステム構築において、マルチベンダ体制を前提とした共通化、標準化の取り組みについてどのように考えていますか。総合窓口システムのプロジェクト管理支援チームの立場で回答をお願いします。

プレゼンテーション評価表			
			プレゼンテーション番号
			評価者課名
* このプレゼンテーションについての評価は、総合評価落札方式による評価点に加算されます。			
1	プレゼンテーション項目について	5・4・3・2・1	アピールしたい項目が業務の効率化や住民サービスの向上につながると思われたか
2	プレゼンテーション内容について	5・4・3・2・1	主張したいことがはっきりと分かったか 伝えたいという意欲が感じられたか 簡潔にまとまっていたか
3	分かりやすさ	5・4・3・2・1	説明が分かりやすく行われたか
4	業務効率化への実現具体性		このシステムが導入された場合業務の効率化が期待できるか
* 1～3については、5点満点で○をつけてください。 * 4については、下記要領で点数を記入してください。 事務の効率化について十分期待できる 15点 事務の効率化について現状より期待できる 12点 事務の効率化について現状維持である 8点 事務の効率化について現状より下回る 4点 事務の効率化について現状より悪くなる 0点			

図 4.22 粕屋町におけるプレゼンテーション評価表

⑥ 契約

粕屋町では、最優秀提案者（委託予定業者）を選定して、システム調達に係る契約をその後締結した。契約書は、業者からの書式をベースにしたが、粕屋町にとって不利益な契約にならないかチェックする指標として、経済産業省が公開している「情報システム・モデル取引・契約書」を参考にした。

一般的に地方公共団体では、情報システムに係る契約等、法務を担当する専任者が居ないことが多いことから、契約書記載の添削は出来ても、記載すべき内容が漏れている場合、追記することは出来なかったもので、漏れを防ぐためにも有効であった。「情報システム・モデル取引・契約書」は、情報システムの課題（図 4.23）を解決すべく、策定されたものとなる。

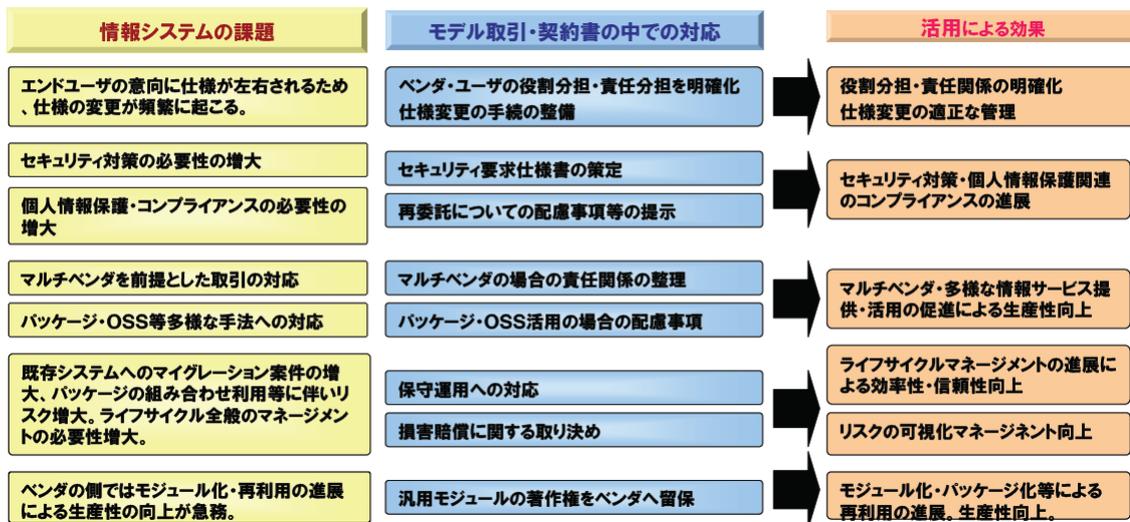


図 4.23 情報システムの課題とモデル契約書を活用することによる効果

粕屋町が、契約上留意した主なポイントを提示する。

(ア) 責任分解点の考え方

粕屋町では、構築業者が二社であることから、業務システムの変更（機能追加、仕様変更等）に伴い、共通基盤事業者や他方の構築業者での対応が必要となる場合、コスト負担のあり方を明確にしておく必要があり、粕屋町では、契約書とセットで SLA を別途締結予定である。

(イ) 成果物について

将来的なシステム・データ移行や改修も踏まえ、提供される成果物、特にドキュメント類に関しては明示しておく必要がある。過去、粕屋町においては、契約書に運用や移行等で必要となるドキュメント類を定義していなかったため、今般は契約書に明文化した。

(ウ) システム及びデータの所有権について

システム及びデータの所有権が契約書に明確に記載されていない場合、当該地方公共団体の住民データを自由に抽出できないといった事態に陥る場合がある。実際に粕屋町において、この部分が明記されていなかったため、その調整に多くの時間を費やさなければならず、また、移行関連費用の妥当性に疑義が残る結果となった。そこで今回の契約では、以下の条文を追加した。

権利の帰属)

第 23 条 システムに格納された業務データは、そのデータの登録者に関わらず、すべて甲に帰属するものとする。

(データ等の返却)

第 24 条 契約期間が完了した時、または甲が要求した場合、乙はデータおよびそのデータを第三者が解釈できる情報等にするとともに、甲に帰属する一切のものを甲に引き渡すものとする。

(エ) データ移行について

「情報システム・モデル取引・契約書」には、開発工程における移行計画として項目の必要性は明記されているが、具体的な記載は無い。そのため、粕屋町では、提案評価を実施したコンサルティング業者に、契約書案の作成を依頼した。留意すべきポイントは、連携システムの相関関係、移行データの提供時期等になる。

表 4.10 粕屋町における連携システム相関関係（一部抜粋）

連携関係	連携内容	連携タイミング			転送方式
		サイクル	稼働時間	稼働間隔	
System_A⇒戸籍連携サーバ	広域交付用住基異動データ	毎日	8:00-22:00	5分間隔	FTP
System_A⇒戸籍連携サーバ	住基異動情報	月曜-金曜	8:30-18:00	5分間隔	FTP
System_A⇒住基ネットCS	住基ネット用各種電文	月曜-金曜	7:00-18:00	120分間隔	メッセージ
System_A⇒介護事務	住基異動情報	月曜-金曜	8:00-19:00	5分間隔	FTP
System_A⇒System_B	住基異動情報	毎日	8:00-20:00	5分間隔	FTP
System_A⇒System_B	送付先:代納者	月曜-金曜	7:00	1回	FTP
System_A⇒System_B	後期高齢者医療資格情報	毎日	24時間	60分間隔	FTP

表 4.11 粕屋町における移行データ提供時期（一部抜粋）

No.	パッケージ区分	業務名	移行対象	データ提供期限		
				テスト移行	仮移行	本番移行
1	SysteemA	共通管理(コード、外字等管理)	-	-	-	-
2		住基台帳	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
3		宛名管理(住登外、送付先等)	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
4		印鑑	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
5		国保資格	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
6		国保税	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
7		後期高齢者医療	-	-	-	-
8		特徴分配集約(後期高齢者医療に含まれる)	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
9		収納(後期高齢者医療)	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
10		戸籍連携	-	-	-	-
11		住基ネット連携	-	-	-	-
12		包括支援	○	2009/05/上	2009/10/上	2010/02/上

5. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の進め方

5.1. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の進め方のポイント

特に小規模市町村における情報システムは、開発ベンダのブラック・ボックス化、情報システムを可視化できる設計図書等の不備により、現行の開発ベンダでないと、システム構築・運用を実施することが困難である。そのため、結果的に幅広い提案を阻害し、競争原理が働かないことから費用の妥当性が解らない等、小規模市町村にとって費用対効果の低い情報システムになっている。

システム再構築に際しても、現行の開発ベンダに継続して、次期システムの仕様策定を相談する場合も多く、または、他のベンダへ仕様策定やシステム再構築における情報招請を行う場合も有るが、多くは、地方公共団体を主たる事業対象にしているベンダは、自社の自治体パッケージをベースとした仕様提示となることから、小規模市町村の意思を十分に汲み取れない情報システムになり、満足する住民サービスの提供や、業務効率化に結びつかない。

一方、業務担当職員は、自らの業務手順を変えたく無いという思いから、スクラッチ開発やカスタマイズを要求する傾向が強い。また、その要求は、他の業務を意識することなく、担当する業務単位でのものとなることが多い。

(1) システム再構築の目的の明確化

地方公共団体毎に課題や解決すべき優先度等は違うことから、まず「何を目的にシステム再構築を行うのか」を明確にする。

粕屋町では、①町民の利便性と満足度の向上、②簡素で効率的な行政運営、③合理的な投資による効果的なICT活用に寄与するシステム再構築を目的とし、次の具体化を目指すこととした。

- ・ワンストップ/ノンストップの住民サービスを実現するための『プッシュ型総合窓口サービス』及び手続きを完結することができる『総合窓口システム（あるべき総合窓口システム）』の構築
- ・上記を実現するための、地域情報プラットフォーム（サービス基盤等）に準拠した共通基盤システムの導入
- ・総合窓口サービスを核とした、組織改革/業務改革（業務効率化）
- ・標準化・効率化を意識し、システム構築・運用コストの削減

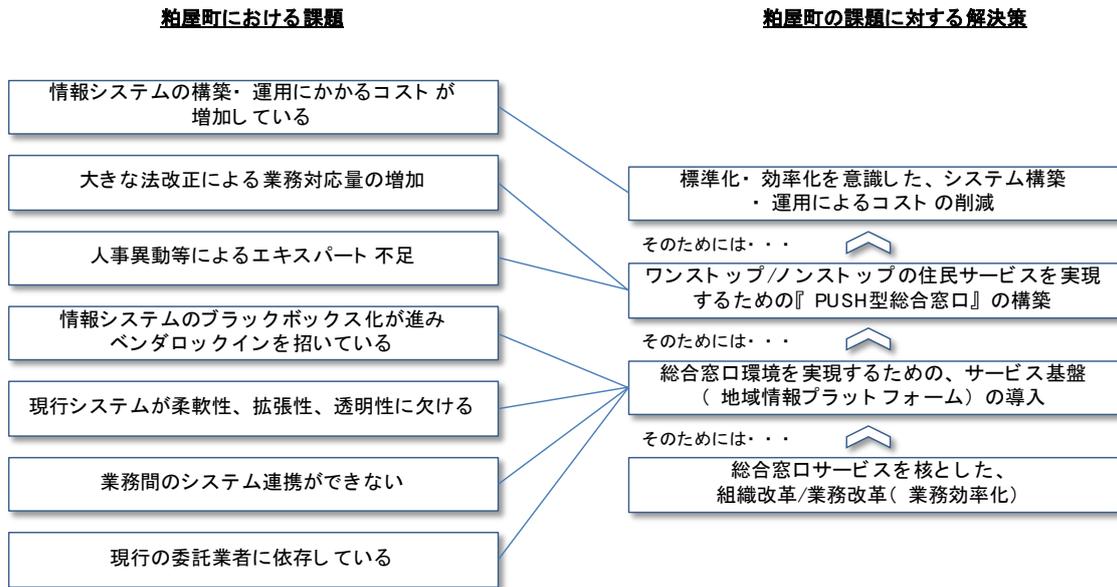


図 5.1. 粕屋町における課題と解決策（システム再構築の目的）

(2) 職員の意識改革

地域情報プラットフォームを活用した費用対効果の高い価値あるシステムを構築するためには、ベンダ任せではなく、自分たちの目的を正確に反映させた調達（システム再構築）を行う必要がある。そのため、「職員自身がシステムを選び、システム再構築に参加する」ことが非常に重要となる（4.2. (4)-⑤を参照）。

さらに、地域情報プラットフォームを活用した業務改革を実現するためには、各職員において、業務サービスのあり方自体に関する意識改革が必要であり、当該地方公共団体における取組の目的、目指すべき姿、業務プロセスの全体像等について、十分に理解することが必要である。

(3) 推進体制の構築

「職員自らがシステム調達に参加すること」の必要性を理解したとしても、これまで、システム調達に参加する機会の少なかった職員にとっては、日常業務の傍らシステム調達に参加する事は、職員のモチベーション低下や、進捗度合いを鈍化させる恐れがある。こうした中で、システム改革、業務改革を実現するためには、首長等のリーダーシップ、中核となる職員への粘り強い取組などが必要である。ここでは、推進体制案として、粕屋町の取り組みを例に説明する。

粕屋町では、その推進に際しても職員自ら積極的に参加できるように、また「皆で決めた」とすることが大事であり、「粕屋町電子自治体推進会議設置要綱」を制定し、職員の公募、課長推薦枠により推進体制を構築した。その会議体と内容は以下となる。

- ① 粕屋町電子自治体構築推進会議（以下、推進会議）

システム再構築に係る意思決定機関。行財政改革を推進するために副町長をトップとして総務、財政、企画といった地方公共団体の企画経営部門の管理職の参加を得るとともに、窓口サービス部門の管理職もメンバーとすることにより、組織横断的な推進を目指した。

② 構築幹事会

個々の作業部会で挙げられた要件をもとに、庁内全体の最適化を踏まえたレビューやとりまとめを行う会議。

庁内公募による各システムグループ（住民情報系・税務業務系・福祉業務系・内部業務・その他業務）の責任者からなり、比較的業務に精通した中堅職員により構成される。また、幹事は自分が属するシステムグループの作業部会員を取りまとめ支援を行い、事務局との橋渡しを担う。

③ 作業部会

個別業務及び個別業務システムを検討する会議。分科会にて検討された各課の現状の分析や新たな業務システムに関する要件を取りまとめる。実際に窓口現場の第1線で業務を行っている各係の若手職員から構成。庁内公募の後、欠員が生じた係については課長推薦により補充を行う。

④ 分科会

各課の個別業務及び個別業務システムを検討する会議。現状の分析や新たな業務システムに関する要件を取りまとめる。実際に窓口現場の第1線で業務を行っている各係の若手職員から構成され、作業部会員との兼務もある。なお、嘱託職員、臨時職員も含む。

⑤ 事務局

システム再構築のプロジェクトを包括的に管理する担当。実質的には「プロジェクトマネジメントオフィス」であり、粕屋町では、情報システム担当が所属する「粕屋町 企画課」が担当し、中核として取組を推進。

このシステム再構築プロジェクトを全庁的な取り組みとして、職員は全員、上記①～⑤の何れかに所属することとした。

主な機能	概要	粕屋町における担当
統括機能	自治体の情報化統括責任者	企画課
統制機能	情報化戦略、および情報システムの企画・管理等の統制を主管する。委員会組織・統合プロジェクトチームの事務局機能も担当	
プロジェクトマネジメント機能	情報システムの受注者決定後の実施フェーズにおいて進捗・品質を管理するプロジェクトマネジメントを実施	
調達実施機能	庁内で共通/基盤的な情報システムやネットワークの構築・運用・保守を実施	業務主管係
	事業を所管し、情報システムを業務上利用	
全庁横断的意思決定機能	全庁的な情報化戦略に関する意思決定を実施。個別情報システムについての構想企画や調達内容(提案依頼書等)のレビュー実施	電子自治体推進会議
調達実施支援機能	調達実施部門に対する調達の作業推進支援を業務・技術面から実施	構築幹事会
その他の意思決定機能機能	情報システム調達に関して、政策的に庁内での最終的な意思決定を実施	町長
	情報システム調達の予算について意思決定を実施	議会

図 5.2. 粕屋町のプロジェクト推進における役割分担

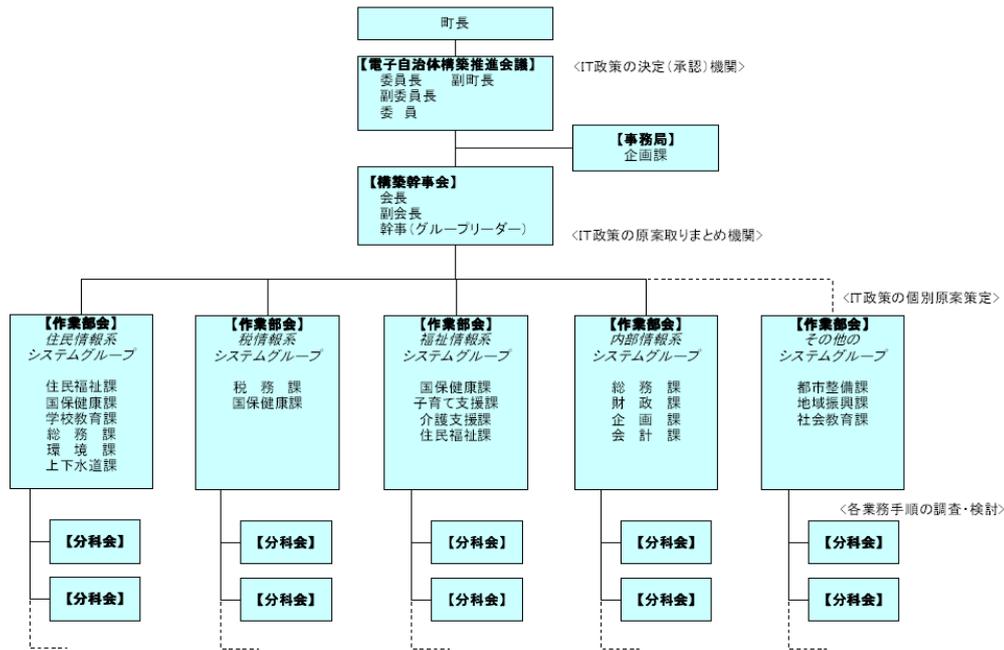


図 5.3. 粕屋町のプロジェクト推進体制

なお、今回の調達では、マルチベンダを前提としたことから、総合窓口システムの調達要件に、ベンダ間の取りまとめとしての「PM」、住民情報系システムの調達要件に「共通基盤環境構築・保守」を追加した。また、現行システム（データ移行等）との調整や、長期視点に立った計画の策定と複数プロジェクトの管理に係る推進体制として、PMO (project management office) を設置し推進した。

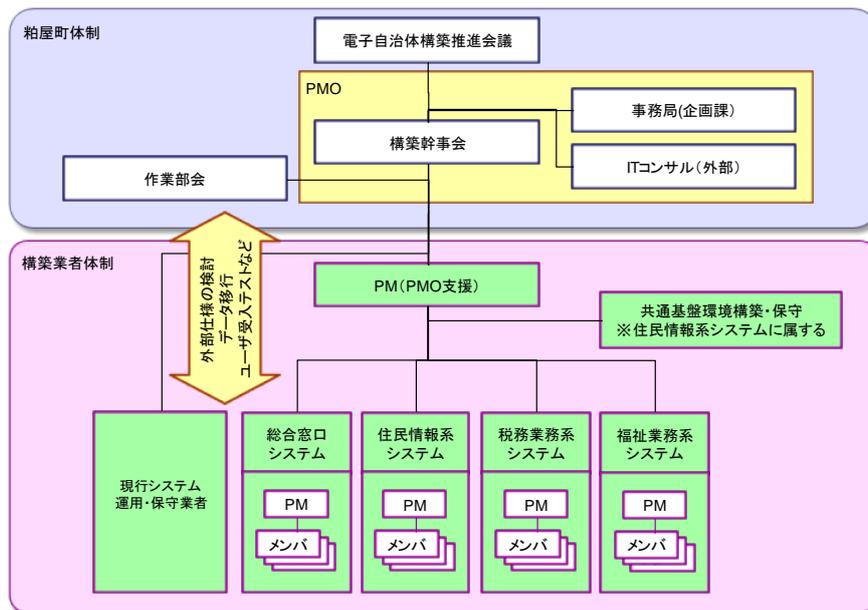


図 5.4. プロジェクト推進体制

5.2. 小規模市町村における地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の進め方

小規模市町村では、2章のアンケート結果からも分かるように、地域情報プラットフォームの活用によるシステム再構築は、調達が難しく、職員の事務的負荷も大きいと思われていた。しかし、粕屋町では、外部の支援も受けながら、職員自らが調達に参加し、システム再構築を実施している。

今後、他の小規模市町村が、地域情報プラットフォームを活用して、新たな行財政改革に資するシステムの再構築を行う場合、粕屋町がシステム再構築を推進していく過程で検討した内容や、実践した手法および手順は、他の小規模市町村にとって参考になるものである。しかし、団体の規模やシステム再構築目的、組織体制によって取り組み方法は変わることから、総務省が発行している「自治体EA」と財団法人ニューメディア開発協会の「調達ガイドライン (財団法人ニューメディア開発協会)」の手順等も参考に、粕屋町が実施した具体的な内容を付加することにより、小規模市町村が無理なくシステム再構築を実践できるプロセス (手順) を作成した。

なお、このように、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築等は、小規模市町村でも適切に行うことができるものであるが、特に規模が小さく財政面や人材面の制約から、単独での取組や小規模な市町村については、複数の市町村が共同で取り組むことが考えられる。

① 「自治体 EA」について

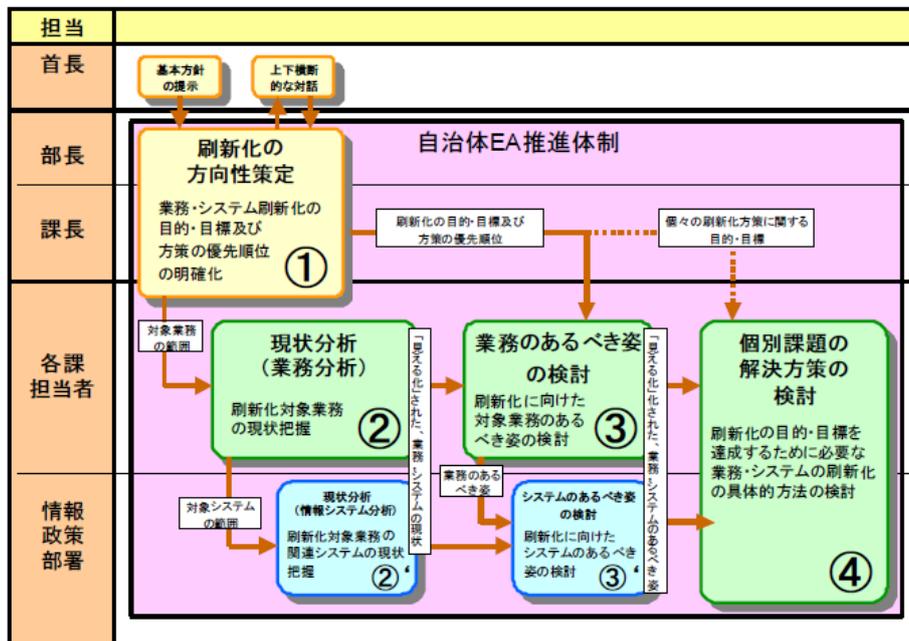
これまでの EA (EA : Enterprise Architecture) 策定の取り組みは、「情報システムのコスト削減」を目的として、情報システムでカバーしていた部分を対

象に全体最適化を図る、あるいは情報システムの全体最適化によって重複システム機能の排除やシステム構築技術の標準化を進めるといった傾向があり、情報システム部門だけの取り組みとなっていた。自治体 EA では、従来の紙や口頭で行っていた業務も含め、地方公共団体における行政改革の視点を取り入れている。また、業務・システムの一体的な改革を目指すものであり、一連の作業を情報システム部門だけでなく、首長から原課職員まで参加する全庁上下横断的な検討組織で実施するものとなる。

自治体 EA の概要は以下のとおり。

- ・ EA (エンタープライズアーキテクチャ) とは、組織全体を通じた業務・システムの最適化を図る設計手法
- ・ 業務・システムを「政策・業務体系」「データ体系」「適用処理体系」「技術体系」の 4 つの階層に区分し、モデリングにより業務とシステムの現状 (AsIs) と理想の姿 (ToBe) を整理し、縦割りを排した全庁的な情報共有を図るもの
- ・ 住民満足度の向上を目的として、行政改革の視点を取り入れることにより、業務とシステムを一体として改革するもの
- ・ 情報システム担当部門だけでなく首長から原課担当者まで参加する全庁上下横断的な検討組織の中で、外部の支援企業に任せきりにすることなく、地方公共団体の職員自らが実施するもの
- ・ 総務省の「平成 17 年度自治体 EA 事業」で策定された「参照モデル (総務省標準第一版)」を活用することにより、業務の標準化が必要となる様々な課題を解決することが可能となるもの
- ・ 業務・システムが「見える化」されることで、個人や縦割りの組織単位で保有されていた業務ノウハウを組織全体で共有できるようになり、全体最適の視点に立った業務・システムの改革が可能となるもの

自治体 EA における作業の全体像は、下図となり、刷新化の方向性策定を受け、現状の把握、あるべき姿の検討、その実現に向けた個別課題の解決方策の検討においては、非常に有効な手段である。



図「自治体EAにおける作業の全体像」

出展：実践編「自治体EAの実践方法」

② 「調達ガイドライン」について

「調達ガイドライン」は、ニューメディア開発協会で設立された「情報システム調達モデル研究会⁷」において作成されたもので、ICT事業における「マネジメントの可視化」のうち、「組織体制」及び「調達プロセス」の可視化について、整備の方向性を示したものである。

調達プロセスに係る各フェーズを以下の6つと定義している。

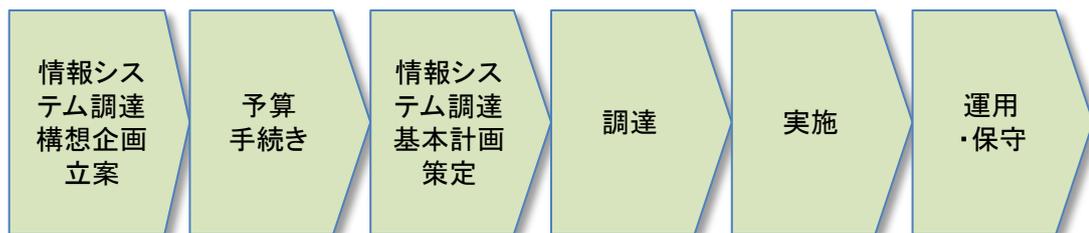


図 5.5. 調達ガイドラインプロセス

5.2.1. 再構築プロセスの検討方法

まず、自治体EA及び調達ガイドラインのプロセスを粕屋町が実施した調達プロセスと対

⁷ 「情報システム調達モデル研究会」は、2005年度に活動を終了している。現在は、同研究会のメンバーが中心となり、2007年2月に任意団体「情報システム調達研究会（<http://it-procurement-lab.isl.titech.ac.jp/portal/>）」を設立し、「情報システムの調達に関する情報交換、共同研究等を進めることにより、ITによる行政サービスの向上とコスト削減を両立させ、情報社会の発展に寄与すること」を目的として活動を続けている。2008年5月現在、参加している自治体は、神奈川県、滋賀県、岡山県、高知県、徳島県、市川市、三鷹市、広島市、中野区。

比させ、重複、不足のマッチングを実施してシステム再構築プロセスを検討した。その後、各プロセス内の詳細作業を粕屋町の実施した手順と比較検討を行い、三者が相互に補う形で、小規模市町村の職員がシステム再構築を調達できる手順を検討した。

なお、「調達ガイドライン」においては、実際のシステム構築・運用・保守にわたる部分においてもそのプロセスを定義しているが、今回の報告範囲では「調達」までのプロセスであり、「実施」及び「運用・保守」は対象外とした。なお、三者のプロセスの対比（図 5.6 を参照）から、まず「企画」「計画」「調達」に区分され、その詳細の各作業を再構成することで、小規模市町村が無理なくシステム再構築を実践するプロセス（手順）とした。

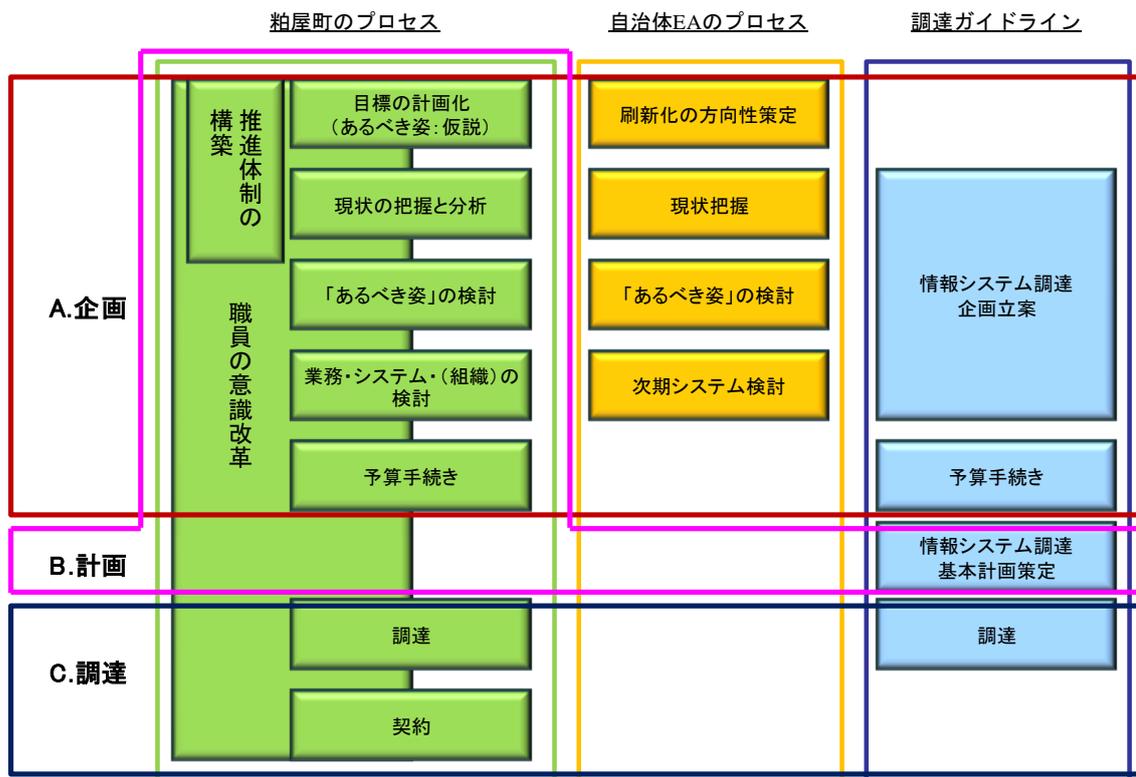


図 5.6. 自治体EA、調達ガイドラインと粕屋町の主なプロセスとその対比

5.2.2. システム再構築における調達プロセスの各作業について

検討結果より、「企画」「計画」「調達」における各作業、並びにインプット、アウトプットを、下図の通り定義した。

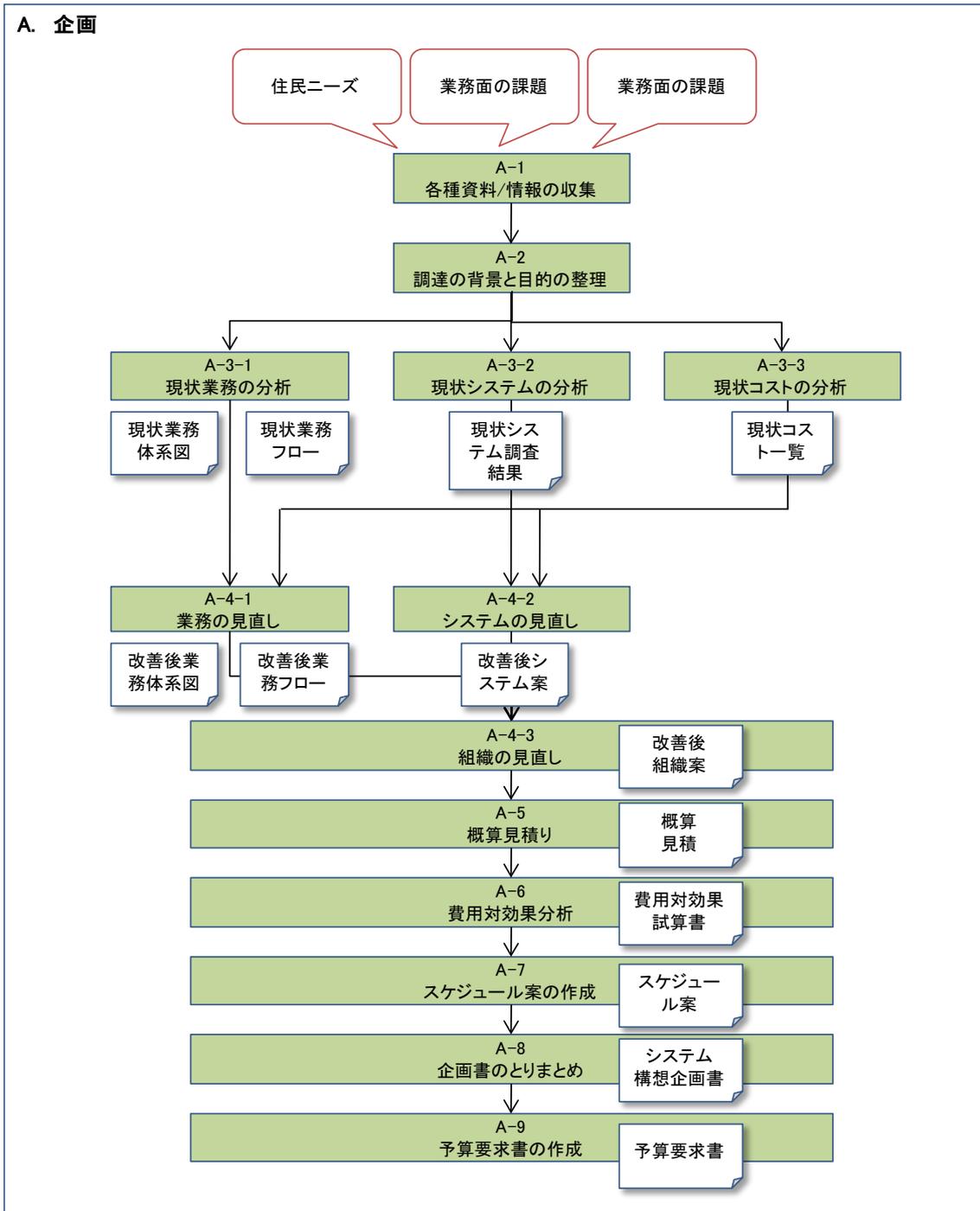


図 5.7. システム再構築プロセス・フロー (1/3)

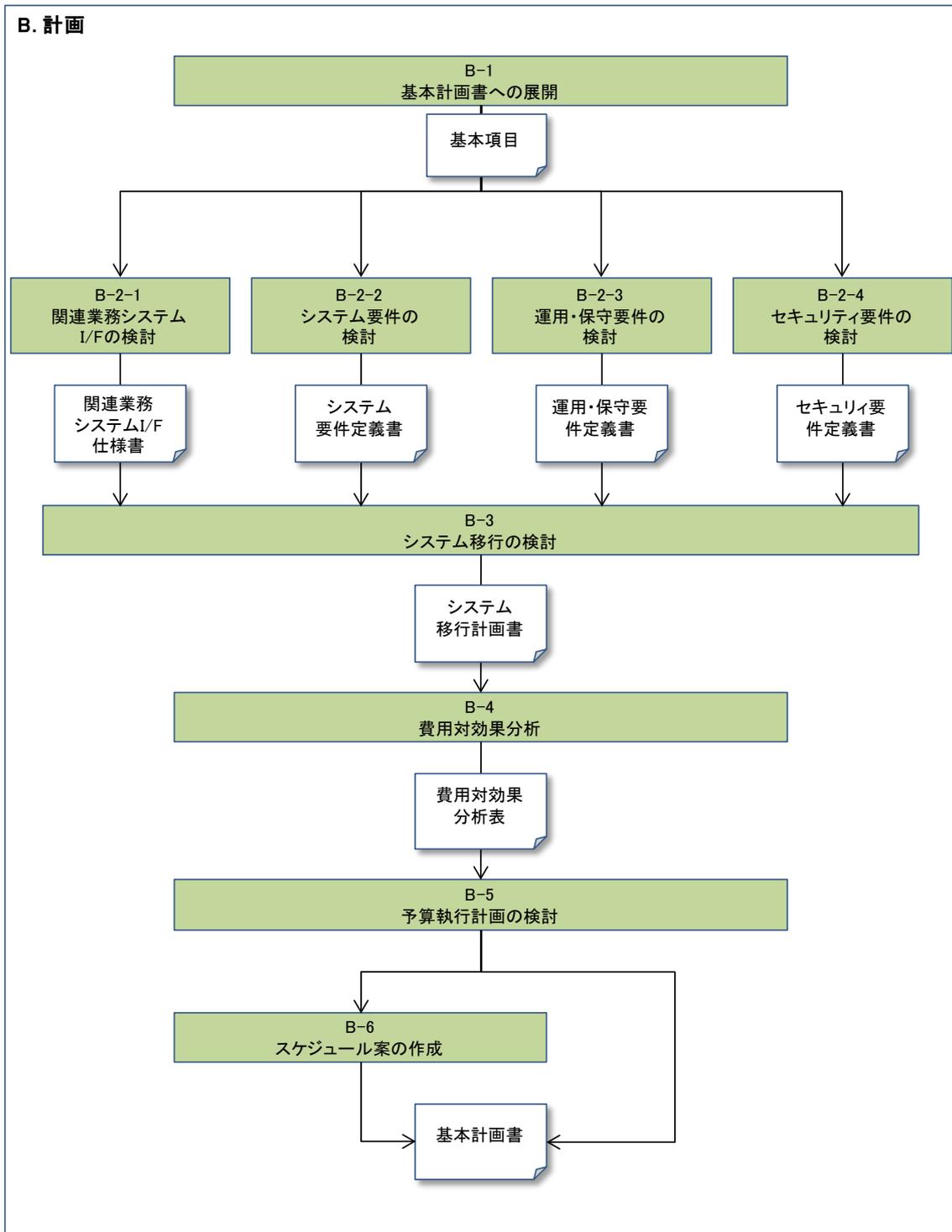


図 5.8. システム再構築プロセス・フロー(2/3)

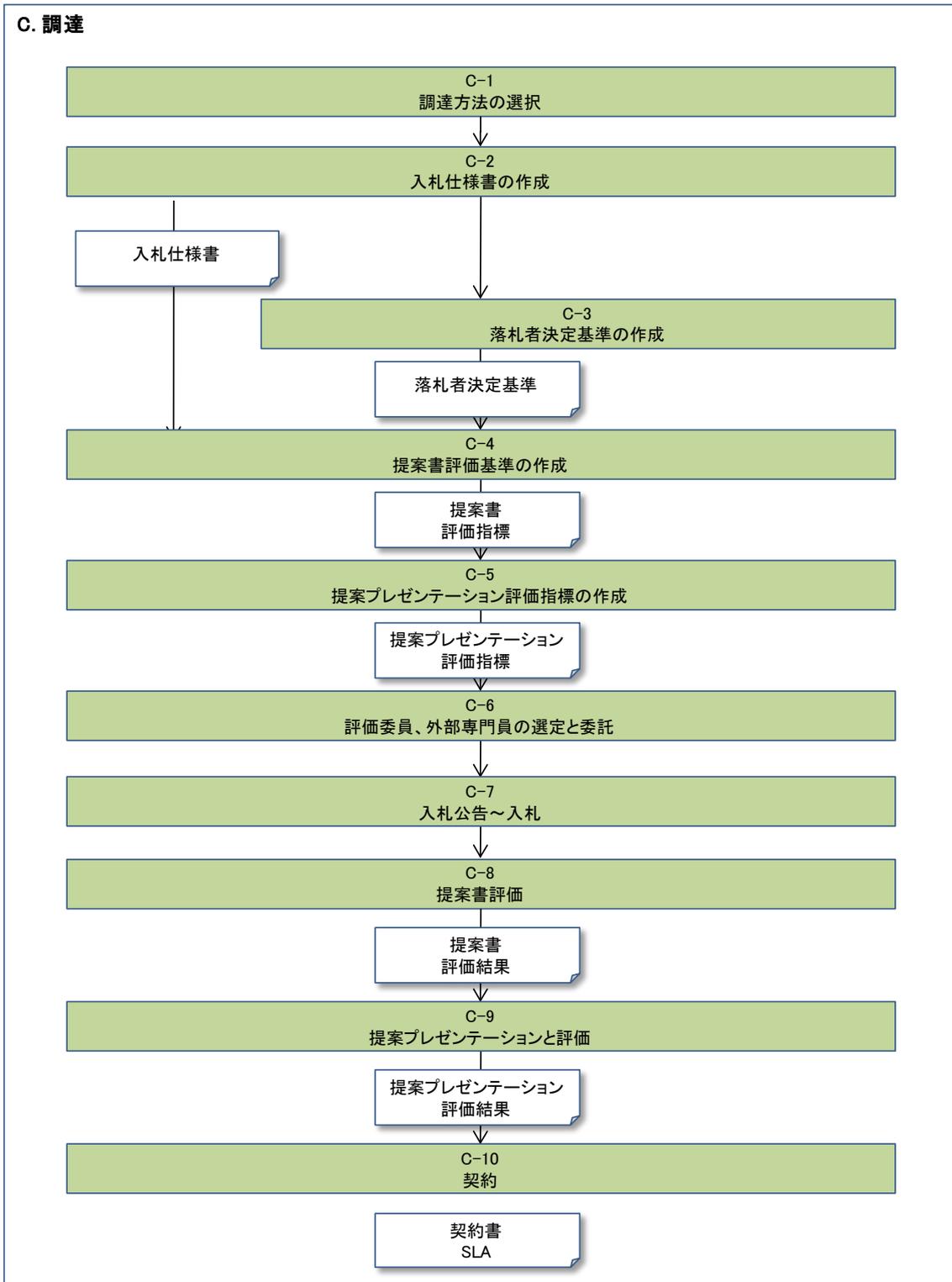


図 5.9. システム再構築プロセス・フロー(3/3)

5.2.3. システム再構築プロセスの各作業

各作業を「概要」「実施方法」「ポイント」の構成で説明する。なお、粕屋町が実施した手順や、自治体 EA、調達ガイドラインからの考察結果を「ポイント」の中で示すことにより、実践の過程で生じる疑問を解消できるように構成している。

A. 企画

[A-1] 各種資料/情報の収集

概要
地域性、地元の住民の行政へのニーズ、その地方公共団体の運営に係る首長の方針、集中改革プラン等その地方公共団体全体で達成すべき目的やその達成方策、地方自治全般に係る施策や動静等についての情報を収集する。
実施方法
住民満足度調査の報告書、統計情報、総合計画や各種施策の基本計画書等、その地方公共団体の住民のニーズや概況等がまとめられた資料を庁内の各部署から収集する。その際、現場の生の情報（1次情報）の収集を中心に、適宜新聞や雑誌等からの情報（2次情報）も活用するとよい。
ポイント
粕屋町では、「住民の声」ボックスを設置し、住民ニーズを収集した。また、業務担当課へのヒアリング等から「住民の声」「現場の声」を収集し、課題を整理した。

[A-2] 調達の背景と目的の整理

概要
現状の課題とシステム調達の目的を明確にする。
実施方法
<p>現行業務や現行システムが抱える問題点と課題を踏まえ、あるべきサービス・業務の目的を定めた上で、システム調達の目的を明確にする。また、個々の問題点、課題の優先順位や因果関係が存在する場合、それを明確にする。</p> <p>[一般的に課題や問題点としてあげられるキーワード]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務（サービス）の品質 ・業務（サービス）の実施スピード・効率化・業務処理時間 ・費用対効果 ・組織形態、要員数等
ポイント
制度変更や機能の改善に伴う大幅な情報システムの変更を伴う場合は、内的要因、外的要因を整理し、全体最適化の観点から、その改善の必要性を検討した上で、改善の内容について検討する。個別では改善されるが、その影響で他の部署の業務効率が悪化するなど、全体としての改善が期待できない場合は、対応策を再検討する必要がある。

粕屋町では、現状の課題を以下のように認識し、システム調達の目的を設定した。

(1) 現状の課題

① 業務/組織面での課題

- ・ 転入出の多い町であるため、そのイベントに関係する法改正が発生すると、窓口担当職員の負荷が増大する。
- ・ 組織のセクト化が進み、業務に情報重複等が発生している。
- ・ 人事異動等により、ベテラン職員が育たず、窓口の対応がレベル低下している。

② システム面での課題

- ・ 情報システムのブラック・ボックス化が進み、ベンダロックインを招いている。
- ・ 現行システムが柔軟性、拡張性、透明性に欠ける。
- ・ 業務間のシステム連携ができていない。
- ・ システムベンダへの依存が強く、自主的な運営意識が希薄である。

③ 費用面での課題

- ・ 情報システムの構築・運用にかかるコストが増加している。

(2) システム調達の目的

「行政サービスに関して、組織・業務プロセス・システムを見直すことで、住民満足度の向上を目指す」ことを目的とし、次の具体化を目指すこととした。

- ① ワンストップ/ノンストップの住民サービスを実現するための『プッシュ型総合窓口サービス』及び手続きを完結することができる『総合窓口システム』の構築。
- ② 上記を実現するための、サービス基盤（地域情報プラットフォーム）の導入。
- ③ 総合窓口サービスを核とした、組織改革/業務改革（業務効率化）。
- ④ 標準化・効率化を意識し、システム構築・運用コストの削減。

[A-3-1] 現状業務の分析

概要
現状の業務内容と事務処理手順を整理し、具体的にどのような問題や課題があるのかを明らかにするために、それぞれの現状を視覚化する。
実施方法
<p>(1) 業務体系図の作成</p> <p>各業務担当課の全業務を網羅した形で、業務体系図を作成する。業務体系図はシステム化を想定している業務について体系化して図で表現し、現行業務フロー図を作成する際の参照情報とする。</p> <p>(2) 業務フローの作成</p> <p>業務体系図で記述されたひとつひとつの業務に対し、業務フローを作成する。現行業務で実施している作業を抽出し、それらをフローとして組み立てる。</p>

- (3) 業務フローにおける課題の抽出
現行業務フロー図に対して問題と思われる箇所に課題点を追加する。
- (4) 業務フローの課題を課題一覧表へ転記
上記(3)で抽出した課題を課題一覧表に転記する。また、現状で考えているあるべき姿、課題の原因、解決策等についてできるだけ具体的かつ定量的に考察する。
- (5) 業務体系における課題の抽出
上記(3)での実施作業と同様に、業務体系図の担当業務に対する問題認識を記入する。主にシステム化の際に留意する点について記述する。
- (6) 業務体系の課題を課題一覧表へ転記
上記(5)で抽出した課題を課題一覧表に転記する。

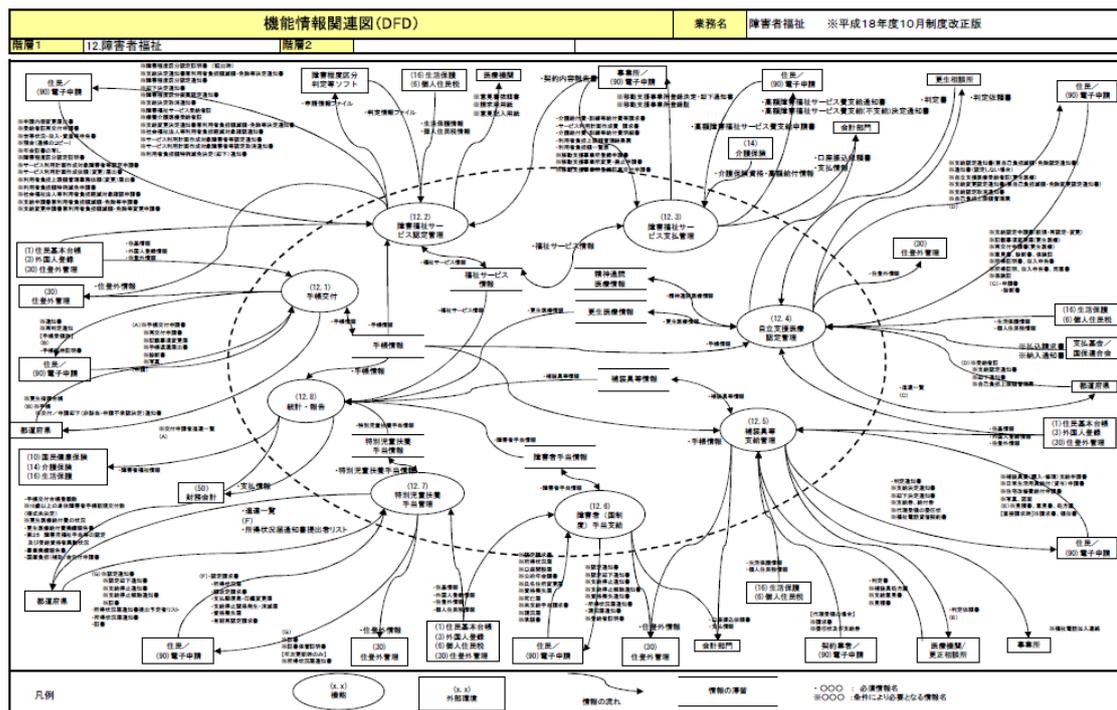
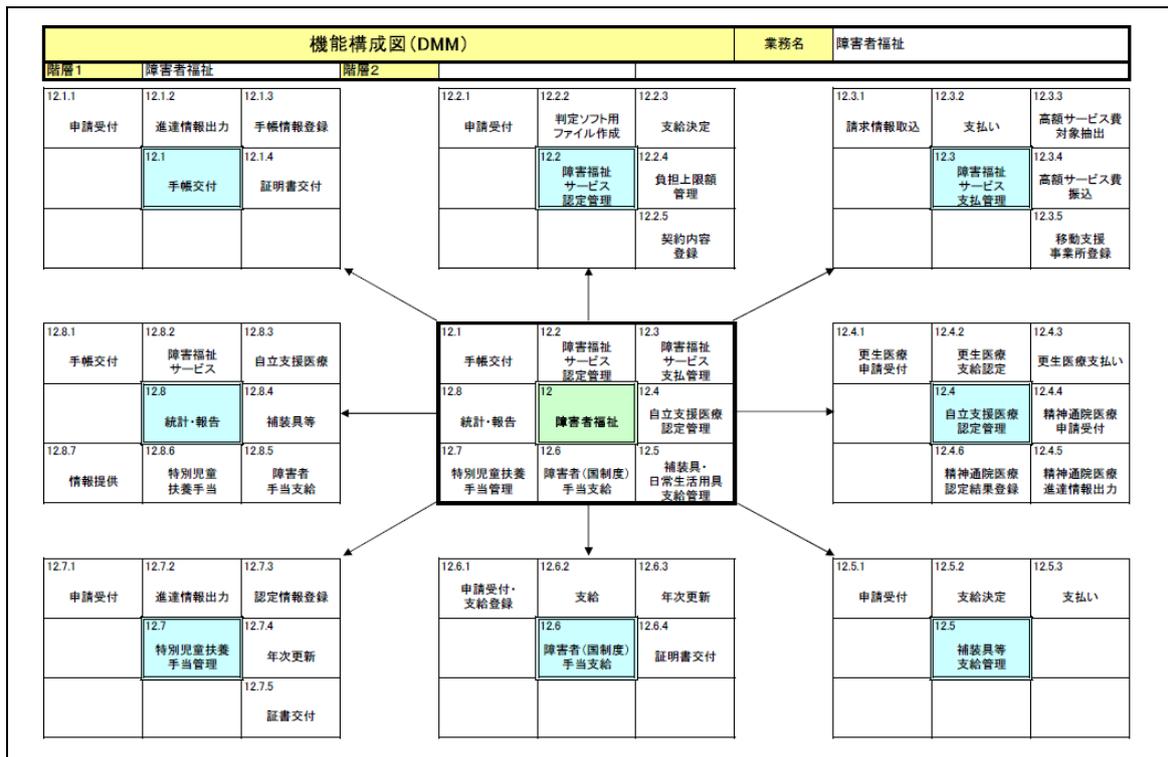
ポイント

- (3) に関しては、以下の点に留意して実施する。
 - ① 重複している作業、情報共有のみの目的による決裁、電子化によって効率化できる作業、滞留時間の長すぎる部分等に注目する。
 - ② 予算による制約、システム化の実現性、課題間の相互矛盾、他部門との連携による制約条件等にとらわれず、できるだけ挙げる。
 - ③ 可能な限り定量的に記述する。

住民ニーズ（利用者視点・住民の不満）に直接触れる窓口業務を行っている職員の参加は、現状の課題を整理・把握する上で、非常に重要となる。しかし、業務時間中の参加は、現在の窓口業務のサービス低下を引き起こす可能性が、他の職員と比較して高いため、現状業務の分析期間は、十分に配慮が必要となる。そのため、粕屋町では、自治体 EA で整理された DMM、DFD 等を利用し（下図、自治体業務アプリケーションユニット標準仕様：障害者福祉）、業務フローを作成することにより現行の業務の在り方を見える化し、課題の抽出を行った。下図は、職員が作成した福祉業務システムの現状業務フローである。

自治体業務アプリケーションユニット標準仕様V2.0

機能一覧		業務名
		12.障害者福祉
機能（レベル01）	機能（レベル02）	機能説明
12.1.手帳交付	12.1.1.申請受付	身体障害者手帳・療育手帳・精神障害者手帳に関する申請を登録する。
	12.1.2.進達情報出力	都道府県への進達用の情報を出力する。
	12.1.3.手帳情報登録	身体障害者手帳・療育手帳・精神障害者手帳情報を登録し、交付（変更）認定・却下通知を出力する。
	12.1.4.証明書交付	手帳所持証明書などを出力する。



現状業務フローの書き方を企画課が標準化して業務主幹課に説明し、現場の職員が現状の業務に照らし合わせて業務フローを作成するようにした。各業務主幹課が作成した現状の業務フローは、当初粒度のばらつきがあったが、企画課がそれらを取りまとめ、指針を示し、3~4回のレビューを行うことにより、統一性を持った業務フローを作成した。

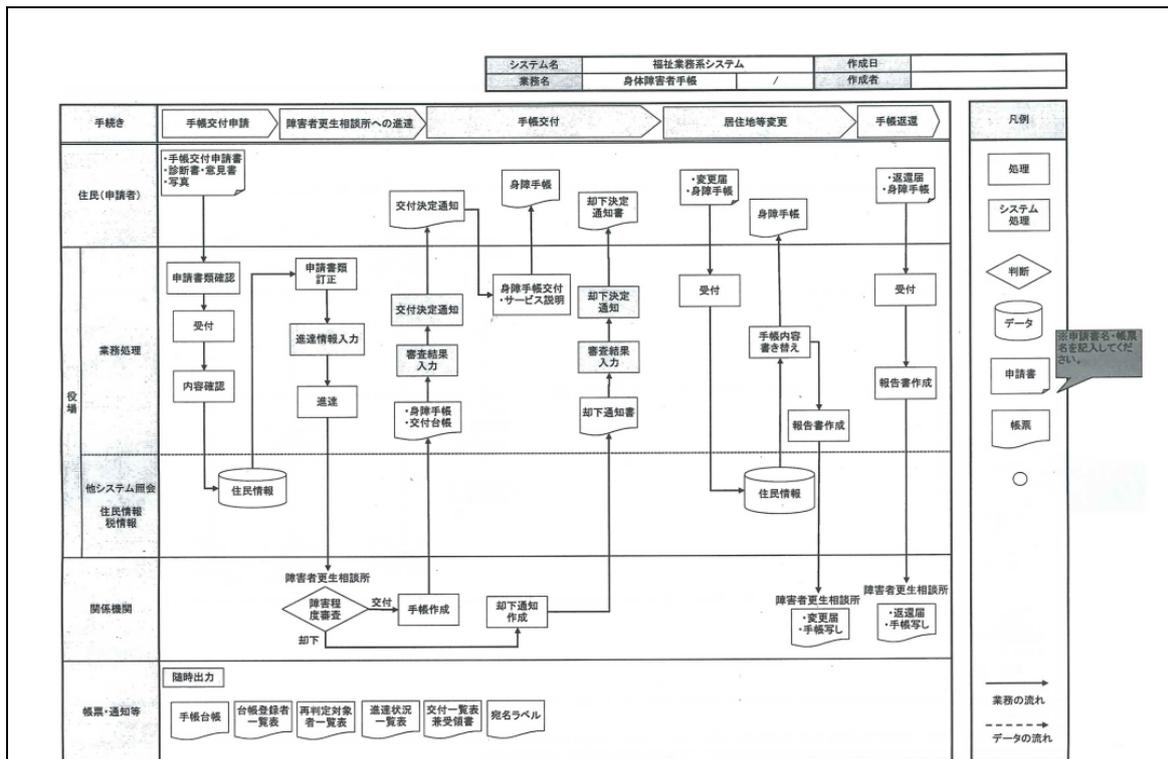


図 5.10. 現状の業務フロー

現状業務の分析の結果、粕屋町では以下のような問題点が判明した。

- ・ 法改正によって影響を受ける手続きが、異動時に合わせて行われるケースも多く、異動手続きの多い粕屋町では、その対応に大きな負荷がかかる。
- ・ 組織のセクト化が進み、業務に情報重複等が多数発生している。
- ・ 人事異動等により、ベテラン職員が育たず、窓口の対応レベルが低下している。

[A-3-2] 現状システムの分析

概要

現状の情報システムの「制約条件」を提示した上で、情報システムの刷新にどの程度の予算を割り当てるか意思判断等を行う必要がある。この場合の「制約条件」とは、「業務の刷新化で必要となる業務機能は、現状の情報システムの機能でどの程度実現可能か」「業務の刷新化を実現するために、情報システムの刷新はどの程度必要になるのか、またそのための情報システムの費用はどの程度必要になるのか」等となり、そのため、現状のシステムの分析では、この「制約条件」の検討で必要となる、情報システムの現状整理と管理責任部署の明確化（棚卸）を行う。

実施方法

(1) 既存資料の収集

対象業務の業務手順、使用している帳票、業務量等についての情報が記載された資料を各部署から収集する。主な資料としては下記が考えられる。

- ① ネットワークに関する資料

<p>② 各業務アプリケーションソフトウェアのシステム仕様書</p> <p>③ 各業務アプリケーションソフトウェアのユーザマニュアル、管理者マニュアル</p> <p>④ 過去に行った情報システムの調査結果</p> <p>⑤ 運用や保守に関する業務委託契約</p> <p>(2) 情報基盤の現状分析 端末、ネットワーク機器、回線、データベース、情報システムを利用する建物等について全体像を明らかにするために、「ネットワーク関連図」を作成する。</p> <p>(3) 業務アプリケーションの現状分析 業務アプリケーションの現状調査では、業務アプリケーションのシステム機能が、業務のどの部分で利用されているのかを明確にする。各業務アプリケーションソフトウェアのシステム機能と業務との関係を整理する。そのために、以下の資料を作成する。</p> <p>① 情報システム一覧 / 情報システム関連図 情報システム間でやり取りされる情報の種類及び方向を明確にする。</p> <p>② 機能一覧 / 機能要件 情報システムの機能とその内容について明確にする。</p> <p>③ 帳票一覧表 情報システムから出力される帳票をシステムごとに一覧形式で記述し、出力される帳票類を明確にする。</p>
ポイント
<p>契約内容があいまいであるため、納入すべき基本設計書などの成果物が不足している場合がある。あるいは、特に運用保守業務を構築ベンダが継続して実施している場合、その業務の結果として発生するシステム構成の変更などを関連ドキュメントに反映していない等、システムの実態とドキュメントの内容に齟齬が生じ、現状を把握出来ない事態を招く場合がある。予め、必要な情報を既存ベンダに提供をしてもらうよう、調整しておく必要がある。</p> <p>粕屋町における現状システムの分析の結果、以下の問題点が抽出された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報システムのブラック・ボックス化が進み、ベンダロックインを招いている。 ・ 現行システムが柔軟性、拡張性、透明性に欠ける。 ・ 業務間のシステム連携を正確に把握できていない。 ・ システムベンダへの依存が強く、自主的な運営意識が希薄である。

[A-3-3] 現状コストの分析

概要
<p>システム再構築した際の対費用効果算出のインプットとするために、現行の情報システムにかかるコストを算出、整理する。</p>
実施方法
<p>現行システムのイニシャルコスト、ランニングコストを以下の項目に分類、整理し、コス</p>

<p>ト状況を可視化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 機器費用 <ul style="list-style-type: none"> ・ メインフレームのリース、レンタル料 ② ソフトウェア費用 <ul style="list-style-type: none"> ・ ライセンス料 ③ ネットワーク費 <ul style="list-style-type: none"> ・ ネットワーク機器費用 ・ 通信回線費用 ④ システム運用費 <ul style="list-style-type: none"> ・ 運用オペレーションにともなうSE 費用（バックアップ、監視等） ・ ヘルプデスク費用 ・ 大量帳票の封入、封緘等のアウトソーシング費用 ⑤ システム保守費用 <ul style="list-style-type: none"> ・ ハードウェア保守費用 ・ ソフトウェア保守費用 ・ ネットワーク保守費用 ・ アプリケーション保守費用
<p>ポイント</p> <p>まず、現契約の整理を行う。その契約書を基に、既存の費用を把握するが、単に契約書単位での積み上げにすると、合計金額での把握は可能であるが、個別での金額把握に至らない場合が発生する。これは、個別の案件を、便宜上一括に纏めて契約をしているケースや、運用保守費用に改修費が計上されている等から発生する。</p> <p>また、制度変更（特に福祉分野）に伴うシステム改修費用に国の補助金等を充てている場合もあるが、コストを積み上げる際には、この国費分も含めて計算する必要がある。この国費分が含まれないと、現行のコストが実際よりも安価に出てしまい、調達時に費用面で折り合いが付かず、調達不調に終わることも考えられる。</p>

[A-4] システム再構築検討

現状業務・システム・コストの分析結果をもとに、現状の課題解決や新たな目的を実現する為の業務・システムの在り方を検討する。

[A-4-1] 業務の見直し

<p>概要</p> <p>情報システム化対象範囲となる業務の改革後（BPR）の業務内容を記述する。現状業務体系、および現状業務フローの問題点を解決するために、あるべき業務の姿を検討し、業務効率化を図り、新たな業務体系、業務フローを作成する。</p>
<p>実施方法</p> <p>業務改革を検討する際、以下の2点の視点が重要となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そもそも当該業務（サービス）が必要か否か、また業務の新規追加が必要かの判断

- ・ 上記で必要と判断されたものに対して BPR を検討する際の「あるべき姿」の定義

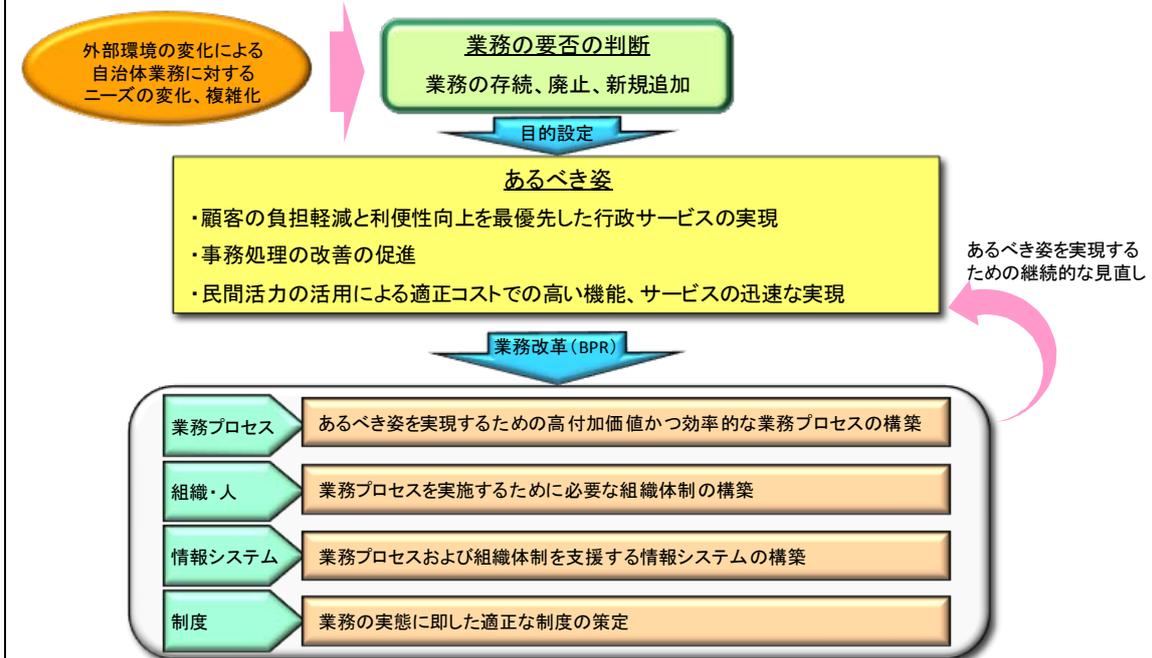


図 5.11. 業務改革の考え方とポイント

地方公共団体が実施している各種業務は一定の目的、あるべき姿を実現するために行われるが、時代の変遷や住民ニーズの多様化により、既存業務の必要性が薄れていることがある。BPR を実施するには、まずその業務の必要性について検証することになる。以下の手順にて、まず BPR の実施対象を決定する。

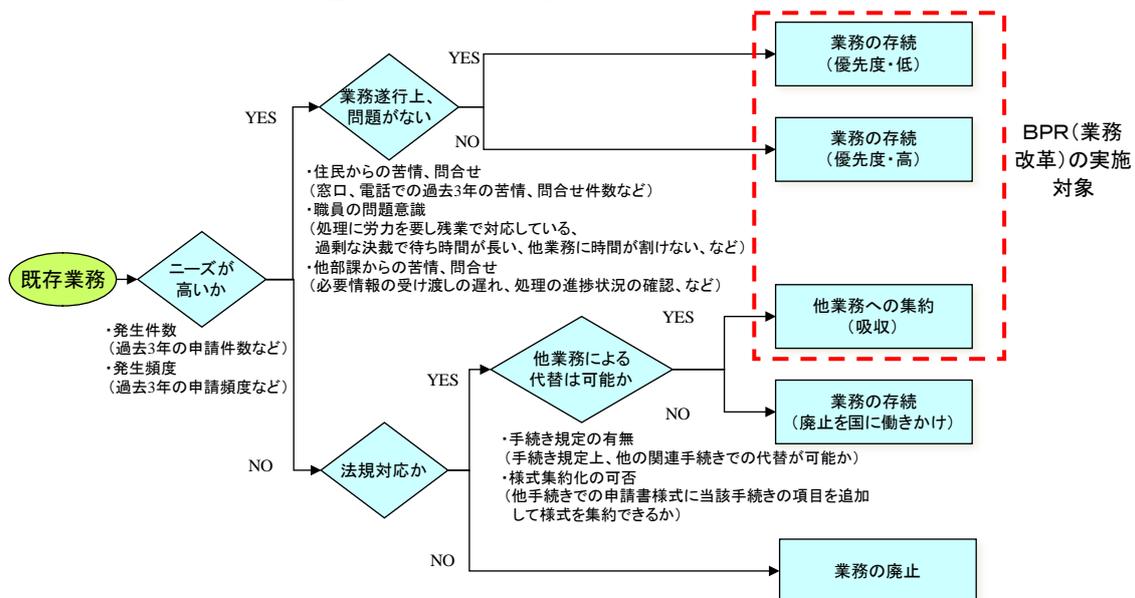


図 5.12. BPRの考え方と実施：業務の存続・廃止に関する判断

また、住民ニーズの変化により新たな施策（事業）を打ち出さなければならないことが

考えられるが、新しく事業を起こす際の手順を以下に示す。

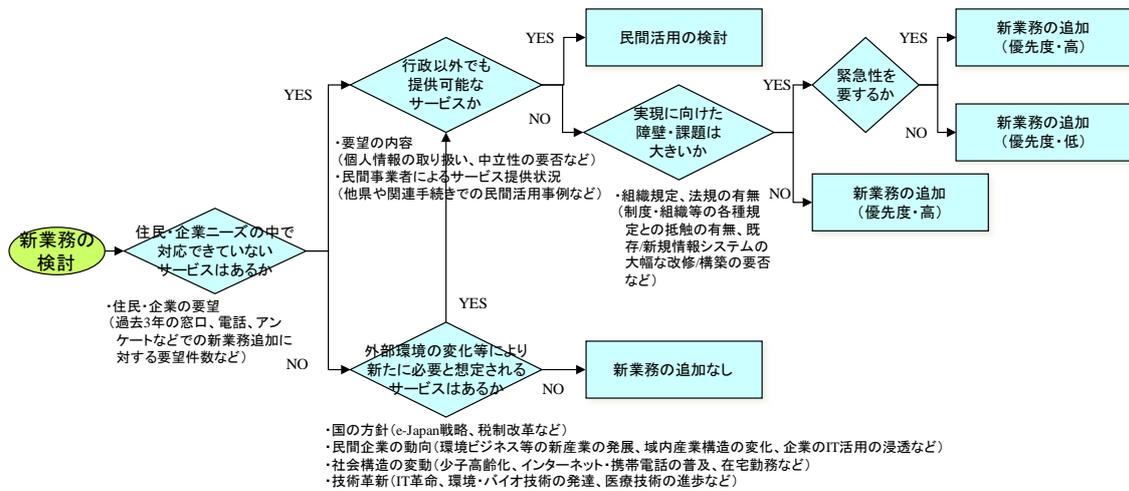


図 5. 13. BPRの考え方と実施：新業務の追加に関する判断

業務プロセスの見直しについては、一般的に以下のような視点に基づき実施する。

業務プロセスの視点	見直しの例
プロセスの自動化	自動判定・定型チェック、移動に伴う配送の自動化
プロセスの廃止	極少量業務(レアケース)の廃止
プロセスの簡略化	決裁関与者の削減、添付文書の廃止
プロセスの連携・並列化	庁内横断的な事務処理の並列処理
プロセスの標準化	類似事務の処理様式や処理方式の標準化
プロセスの集約・集中化	中継業務の廃止・集中化
プロセスの分散化	個々の職員による発生源入力

図 5. 14. 業務プロセスの視点

ポイント

「住民サービスの向上」を実現するためには、「サービスを受ける側＝住民」の不満を解決することが重要だが、「サービスの提供側＝職員」の業務が煩雑になり、現在より職員の負担が増加することは避けなければならない。住民サービスの向上として、例えばDV相談や障害者福祉等非常に繊細で、1住民にとっては相談しにくい内容を親身になってサポートする(人でしか対応できないサービス)ことも重要と考え、そのようなサービスに充てる時間を創出するためには、業務の見直しが必要になる。

まず、住民視点から見た一般的な問題点としては、以下のようなことがあげられる。

- ・どんなサービスを受けられるかわからない
- ・どこで、何を聞けば良いかわからない
- ・待ち時間が長い
- ・手続きを行うために、いろいろな課へ移動(たらい回しに)させられる

- ・ 移動先で、同じような質問を受ける
- ・ 同じ情報（住所・氏名等）を何度も記載しなければならない

粕屋町では、長年の固定化された業務手順や、法・組織等の制約条件にとらわれない新しいサービスの姿として、総合窓口で受付をしてバックヤードに業務を引き継ぐという既存の手順ではなく、受付から定型的な案件の審査⁸までの完結を、総合窓口の処理範囲とすることで、窓口来庁者の7割～8割の手続きについて対応できることが判明した。なお、検討に際しては、ふく電協総合窓口検討部会の検討内容を参考にした。

この総合窓口を実現することにより、住民は複数のサービスを一箇所で受けられることから、住民の利便性向上と共に業務の生産性向上が期待できる。これは、単なる作業軽減が目的ではなく、担当業務が効率化された余力を、前述のセンシティブな対応や、今までできなかった住民サービスの新しい企画、高齢者への訪問サービスやインターネットサービス等、質の高いサービスへ転換していくことである。

表 5.1. ライフイベントと業務手続き関連マトリックス例（出展：ふく電協総合窓口検討部

項番	イベント	ライフ			① 就学	② 病気がけが	③ 仕事（就職・退職）	④ 結婚・離婚	⑤ 妊娠・出産	⑥ 引越（転入・転出・転居）	⑦ 証明書発行	⑧ 年金受給・申請	⑨ 障害者	⑩ 介護	⑪ 各種契約取引	⑫ 死亡	
		業務・手続き		窓口完結区分													
		業務区分	手続き・届出の種類														
1	住民基本台帳	転入届	可						●								
2		転居届	可						●								
3		転出届	可						●								
4		転出証明書郵送請求書	可						●								
5		世帯変更届（世帯主変更）	可					●	●								●
6		世帯変更届（世帯の合併・分離）	可					●	●								●
7		住民票等交付申請書	可						●	●							●
8		広域交付住民票申請書	可						●	●							●
9		住民票等郵送申請書	可						●	●							●
10		住民基本台帳の閲覧申請	可						●	●							●
11		住居表示変更証明請求書	可						●	●							●
12		住民基本台帳カード交付申請書	可						●	●							●
13		住民基本台帳カード多目的利用申請書	可						●	●							●
14		本人確認情報登録申請書	可						●	●							●
15		電子証明書新規発行/更新申請書	可						●	●							●
16	印鑑登録	印鑑登録申請（新規、改印）	可						●	●							●
17		印鑑登録証明書交付申請	可						●	●							●
18	戸籍	出生届	可					●									●
19		死亡届	可														●

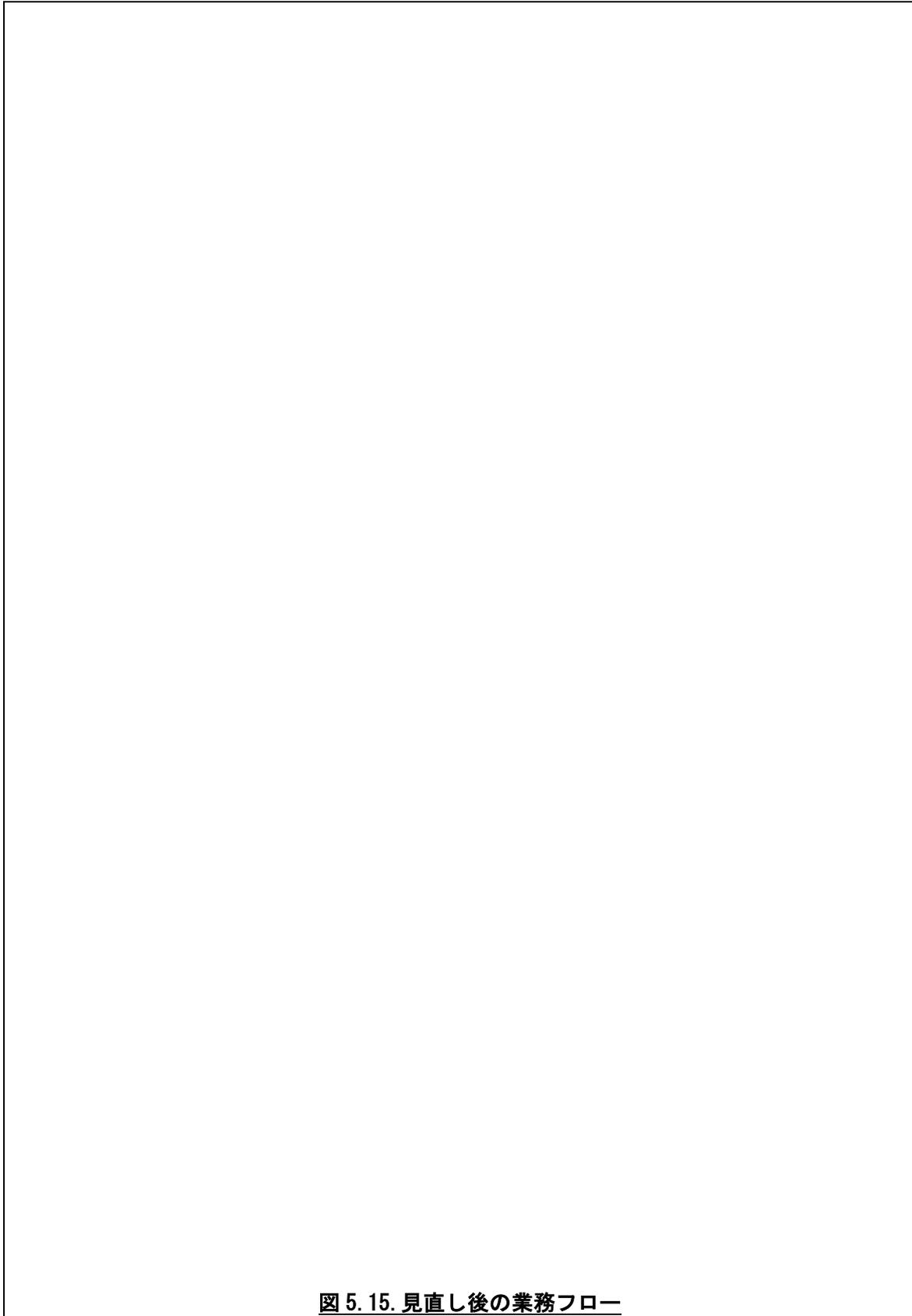
しかしながら、集約した結果、繁忙期に窓口が混雑して対応できないのでは意味がない。そこで、ワンストップ型総合窓口を考えた場合、業務プロセス及び職務内容を大幅に見直すことが前提となり、機構改革、組織改革も合わせて視野にいれなければ、効果的でない。

住民サービスの向上はもとより、窓口職員の負担軽減も必要である。そこで、システムの機能を効果的に利用し、最適な業務プロセスは如何にあるべきかを検討する必要がある。粕屋町では、4.2(4)で述べたような業務改革が検討されている。

⁸ 定型的な案件とは、機械的に判断出来る手続きを指し、例えば福祉業務系では、児童手当等が該当する。それ以外の非定型な案件は、介護保険の申請時のケアプラン等の相談を伴い手続きを行うものとなる。

その際、個別の課や係の中での業務改善を図るのではなく、組織横断的な効率化を検討する。そのための検討組織を作る必要がある（5.1.(3)を参考）。先進地方公共団体の事例を参考に、新たな業務のやり方（総合窓口化等）も検討する。

また、新業務フローの作成について、個々の問題点を改善するといった部分的な対応ではなく、制度単位の縦割りサービスから総合的なサービスの提供へとシフトする抜本的な見直しを目指す必要があるが、粕屋町では、現状からの見直しでは、限界がある（図 5.16 は、業務を見直した結果の業務フロー）と判断している。そのため、まず、制度、組織、費用等の制約条件を一旦外して検討し直している。現状業務の見直しは、現行業務にとらわれない外部のアイデアを取り入れることも有効であるため、粕屋町では IT コンサルタント等の外部有識者の支援を受けて、継続見直し中である。現在検討されている業務改革は、4.2(4)のとおりである。



[A-4-2] システムの見直し

概要
<p>全体最適なシステムにするため、地域情報プラットフォームのサービス基盤の機能等を有する共通基盤システムを導入することとし、共通機能と各個別業務アプリケーションの機能を整理のうえ、新たなシステム案を作成する。</p>
実施方法
<p>現状システムの調査結果から現状の業務アプリケーションの機能を整理し、[A-4-1]で定義した新たな業務を踏まえ、共通基盤に保有させる共通機能を定義する。また、各業務アプリケーションが保有する機能についても整理、定義のうえ、新たなシステム案を作成する。</p>
ポイント
<p>複数の業務担当課間（単一団体での利活用）や、自治体間での情報の利活用、更に、今後展開が予想される地域ポータルを入口とする官民連携等を考えた場合、手続きに必要な電子データを各課（各システム）で横断的に利用できる仕組みが必要となる。各地方公共団体において、今後、システム再構築を実施する上で、システム間連携、データ流通が必須なシステム要件になる。</p> <p>粕屋町では、各課（システム）横断的にデータを流通する仕組みがなかったため、「地域情報プラットフォーム」に準拠してシステム間連携、データ流通を図ることとし、現状と課題を把握し、その課題を踏まえ、どのような業務連携、システム連携が必要なのかを検討した。</p> <p>なお、地域情報プラットフォームの導入にあたって留意すべき点として、地域情報プラットフォームはシステム間連携に必要な最小限のルールを定めたものであり、各システムの機能自体について標準を定めたものではない。また、地域情報プラットフォームは「仕様」を定義しているのであって、要素技術（どのように実装するか）を定義しているものではなく、各システムの機能自体や要素技術については、各団体が決める必要がある。そのため、「地域情報プラットフォームガイドライン」を参考に、決めなければならない内容、留意点について確認しておく。</p> <p>地域情報プラットフォーム導入にあたっては留意すべき点に対する粕屋町の対応を以下に挙げる（4.4を参照）。</p> <p>(1) 地域情報プラットフォームの導入にあたっては、なぜそれが必要なかを明確にすること</p> <p>粕屋町の場合は、当町が考える「あるべき総合窓口」を実現するために、地域情報プラットフォームに準拠した鳩ヶ谷共通基盤を導入することにしたが、その選択理由は至って明確であった。プッシュ型でかつワンストップで住民サービスを提供するには、「リアルタイムのデータ連携」、「シームレスなサービス連携」が不可欠であり、それを実現できるのが鳩ヶ谷共通基盤だったからである。</p> <p>地域情報プラットフォームに準拠することが目的ではなく、どのようなことを具体化するために導入するのかを明確にすることが重要である。</p> <p>(2) 地域情報プラットフォームがカバーしている範囲を正しく理解すること</p> <p>地域情報プラットフォームは、統合DBによるデータ交換手段を標準化しており、「公開用DB方式」と「共通インタフェース方式」の二つを定めている。粕屋町では、そ</p>

の方式の選択に先立って、あるべき総合窓口を実現するためのデータ管理の仕方を検討した。あるべき総合窓口では、ワンストップサービスの提供にあたり、複数の手続きを一連の流れで処理する必要がある。この際に、氏名、住所、世帯構成などの複数の手続きで必要となる共通的なデータの重複入力やシステムが既に所持しているデータを再入力するといった事態を改善するには、複数の業務システムにおけるデータを正規化することで、業務システムを跨る手続き間で受け渡しをするデータを明確にし、統合 DB を仲介としたデータ連携や共通利用されるデータの統合 DB への配置による一元化を行うことが有効である。データ項目については、地域情報プラットフォームで定めている項目をベースとして、不足分を独自に追加することとした。

このように、粕屋町では、データの管理の仕方を先に定め、それに適した統合 DB の方式として、データの一元管理が容易な「公開用 DB を方式」を採用することとした。

(3) 共通基盤システムに共通機能を集約すること

各システムで共通的に利用する機能（表 4.4 を参照）に関しては、共通基盤に集約し、各システムが利用できるようにした。各システムにて個別開発をしないようにすることが重要である。

[A-4-3] 組織の見直し

概要

あるべき業務を効率的に実施し、且つ住民にとっての利便性を向上させるため、組織の見直しを検討する。

実施方法

目指す業務のあり方を実現するための組織のあり方について既存の組織にとらわれることなく、検討する。

ポイント

粕屋町においては、本報告時点で組織見直しの準備段階にあり、地方公共団体としての業務全体を対象とした再編を目指しているところである。そのため、ここでは粕屋町の検討結果を紹介するのではなく、調査請負事業者の提言として総合窓口を実現するための「あるべき組織」を考察した。

考察の対象は、住民に最も身近な窓口業務を担当する部署とする。あるべき総合窓口は、他の小規模市町村にとっても同様に、住民サービスの向上、行政業務の効率化に大きく貢献するものである。

表 5.2. 組織見直しの考察対象業務

地方公共団体の 業務(機能)	内部 向け	外部 向け	考察 対象	概要
企画	○	○		情報管理、広報・広聴、企画、合併対策
総務	○	○		庶務、人事、法制、生活防災、選挙、行財政改革
財政	○			財政、管財
会計	○			出納(現金・有価証券の出納、物品の出納、財産の記録など)
税務		○	○	住民税、固定資産税、管理(税証明、税収入簿など)、徴収
住民福祉		○	○	住民(戸籍、住民基本台帳、外国人登録など)、住居表示、社会福祉、障害者福祉
国保健康		○	○	国民健康保険、年金、健康推進、後期高齢者医療
子育て支援		○	○	子育て支援、保育所・幼稚園
介護支援		○	○	資格管理、認定給付、高齢者支援、地域包括センター
都市整備		○		都市計画、工務、維持、管理(公共用地買取・登記、道路占用など)
地域振興		○		農政、地域振興
上下水道		○		管理(受益者負担金の賦課・徴収、使用料の賦課・徴収など)、業務(公共下水道事業の計画・工事、下水道施設の維持管理など)
環境		○		環境衛生管理、公園緑地管理

※地方公共団体の業務(機能)については、粕屋町の行政組織構造を引用

(1) あるべき総合窓口を実現するための組織要件の整理

従来の縦割り組織のままでは、一つの窓口で事業横断的に手続きを取り扱って完結させることはできない。そのため、あるべき総合窓口の実現に必要な組織としての要件を整理し、その要件をもとに「めざすべき組織像」を定め、具体的な組織案を提示することとする。あるべき総合窓口の実現にあたり、組織に関係する総合窓口の特性を整理すると以下ようになる。

- あるべき総合窓口が取り扱う手続きは、4.2.(2)(3)にあるように多岐に渡る手続きの受付から完了までを取り扱わなければならない。窓口職員は幅広い範囲で業務を覚えることが必要であり、業務経験の差によってサービス品質にばらつきが発生しやすくなると言える。
- 窓口サービスは、繁忙期(3月、4月)とそうではない時期とで来庁者の数に大きな幅があり、窓口の処理能力を待ち行列の大きさに応じて柔軟に変化(拡張、縮小)させることが求められる。
- 一人の職員が取り扱う業務(手続き)の種類が増えるため、個人情報を参照する範囲が拡大する。また、そのような個人情報へのアクセス権限をもった多くの職員を窓口に集約することになる。これらのことは、職員による情報漏洩や不正利用が発生しやすい環境を作り出すことを意味する。そのため、総合窓口の担当職員に対してセキュリティ意識やモラルを高める教育を強化する等、これまでよりも一歩進んだコンプライアンス(法令遵守)の強化対応が必要となる。

このような総合窓口の特性から、その所管課に求められる要件を整理すると以下のようになる。

① 様々な業務の手続きを総合窓口で完結できる

窓口職員には、様々な業務に係る手続きを取扱うことができ、受付だけでなく審査・決定・交付も含めた手続きの完結に至る一連の作業を遂行できる権限を与える必要がある。この権限付与に伴い、自治体条例の見直しが必要になる場合は、そこまで踏み込んだ対応も検討すべきである。粕屋町が参加したふく電協総合窓口検討部会（平成20年度）による調査結果（平成20年度実施）によれば、自治体条例を見直すことで、大部分の窓口手続きが総合窓口で完結できるという結果が出ている。

② 属人性を排除し均質的なサービスを提供できる

職員によってサービス品質にばらつきが生じないように、経験の浅い職員のレベルアップを短期間で実現する必要がある。ベテラン職員と対となって窓口業務を遂行しながら覚える、部署内でベテラン職員による教育の場を設ける等のスキルアップの仕組みを確立する必要がある。また、総合窓口システムが窓口職員向けに手続きのガイダンスを表示する等、体系的なサポートにより一定のサービス品質を維持する仕組みを用意する必要がある。

③ 業務量の変化（繁忙期）に柔軟に対応できる

繁忙期の3月、4月もしくは毎週特定曜日（月曜日、金曜日）の混雑に応じて窓口を強化できるような柔軟性が求められる。総合窓口化により、これまでの縦割り組織で分散していた職員が、一箇所（総合窓口）に集約される。これは人的資源をまとめてプールしているということであり、総合窓口化をすること自体が柔軟に資源を配分するための解決策となっている。

④ 住民にとって分かりやすい組織名称

事業名や業務名を使用した組織名称では、来庁した住民からするとどこに行けばいいのか分かりづらい。来庁目的を達するにはどこに行けばいいのか直観的にわかるような組織名称にする必要がある。

(2) めざすべき組織像

① 意思決定の迅速化のため組織のフラット化

従来の多階層のピラミッド型に比べてよりフラット（平面）な組織を構築することで、より住民に近いところでの意思決定とスピード化、組織目的の統一化、責任の明確化を図ることができ、住民ニーズに迅速かつ柔軟に対応する事を目指す。

また、現行、4階層で体系付けられている「課・係制」を廃止し、横断的に対応できるように3階層で行える部制を取り入れるとともに、室制を採用して、職員相互の明確化や意見具申が円滑に図れるようにし、行政サービスの効率化と迅速化を図る。

課制では、あらかじめ定められた系の業務を効率的に推進するために管理監督をすることが課の役割であったのに対し、部制では、管理よりも経営の観点をより強め、室を経営することが部の主たる役割となる。部を経営層として位置づけるために、部内の人事権・予算配分等の一部決裁権を付与する。

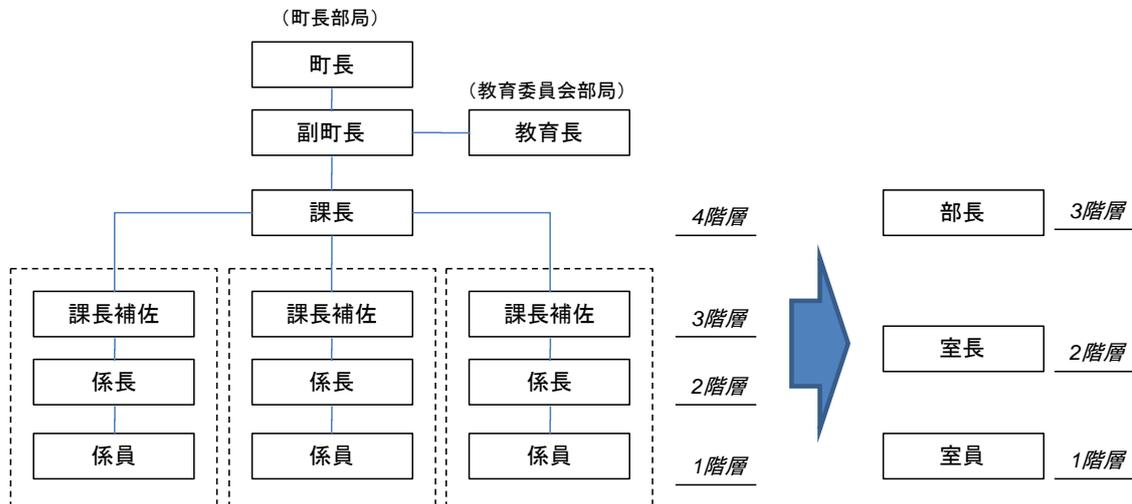


図 5.16. 新組織基本体系案

② 業務の繁忙に応じた柔軟な応援体制の構築のための組織のフレキシブル化

部制の狙いとして、人的資源の有効活用がある。その為には室間の相互協力を促進する必要があり、より柔軟な体制作りが求められる。このような柔軟性を確保するには、部の括りを従来の課の括りよりも大きくする必要がある。

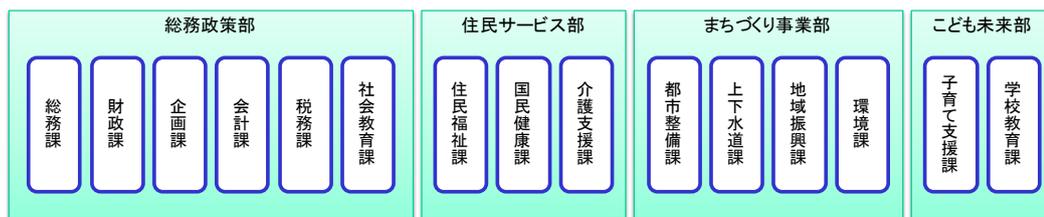


図 5.17. 部制による大括り化の例

縦割り型組織から横の連携、流動的な人員配置、連携等が可能なフレキシブル（柔軟）な組織の構築を目指すため、従来の係をいくつか複数まとめた大きさの室とする。室内の人数は施設内容・業務の繁忙状況等に合わせて、3人～5人程度のグループを作り、グループ長を置くこともできる。また、業務グループ長として何回か経験を積み、管理職である室長となるための人材育成体制を確立し、また、社会的地位と責任を持って仕事を行うことで、組織全体の活性化につながる。

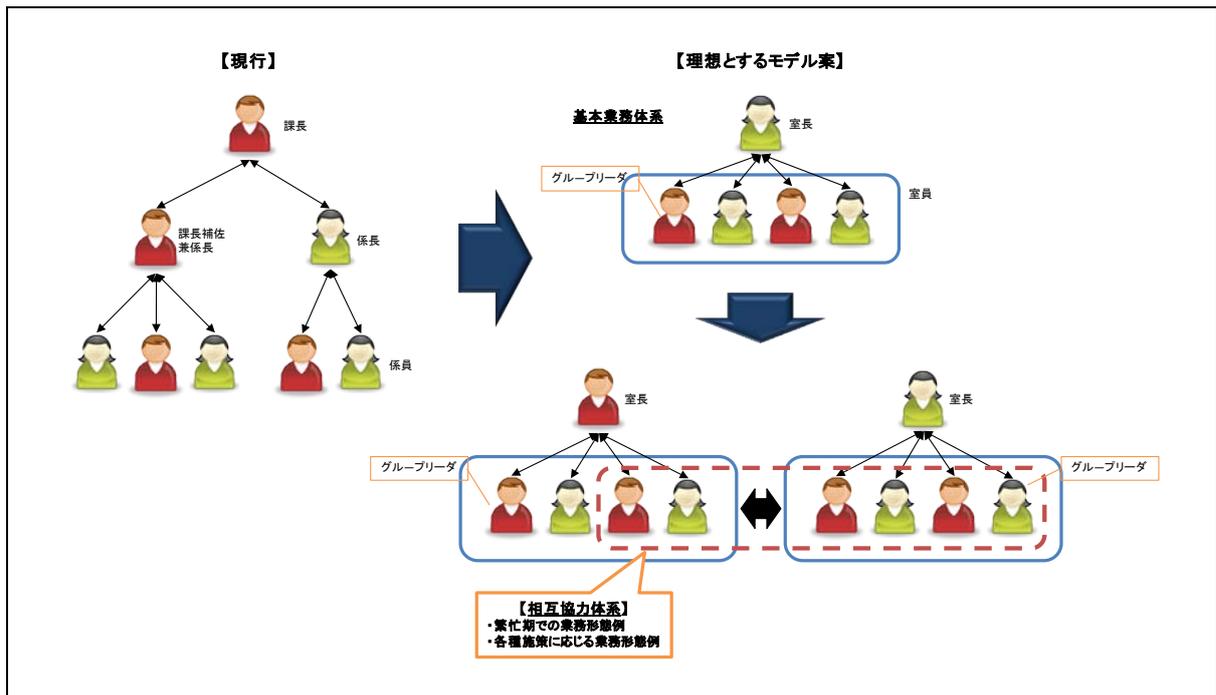


図 5.18. 組織のフレキシブル化案

③ 町民にわかりやすい親しみやすい組織及び名称

住民が来庁時、その目的により、どこに行けば良いか、直観的に解るような組織名称とする。

(3) 留意事項

フラット化が進めば、現在のポストの減少が発生し昇格の道が実質的に閉ざされる恐れがある。ひいては職員のモチベーションの低下が発生し、フラット化そのものが機能しないことが考えられる。そのため、人事評価制度を合わせ検討する事が、重要となる。

また、こうした総合窓口での業務を可能にするための条件等の改正も必要である。各市町村においては条例、原則等で各組織の事務分掌が定められており、総合窓口課（仮称）を設置し、分担事務を複数可能と出来るように事務分掌の変更を行う必要がある。

[A-5] 概算見積り

概要

予算確保を目的としてシステム再構築に係る費用を概算レベルで算出する。

実施方法

複数のベンダに対し、RFI（Request For Information：情報提供招請）を実施する。

[A-4 システム再構築検討]における成果物をベースに、システムの実現可能性や、そのシステムを実現するための必要な費用について RFI を行い、概算費用を算出する。RFI の進め方を下図に示す。RFI は一次と二次の二段階で実施し、情報提供依頼先を絞り込んでいく。期間に余裕がない場合は一回の実施でもよい。

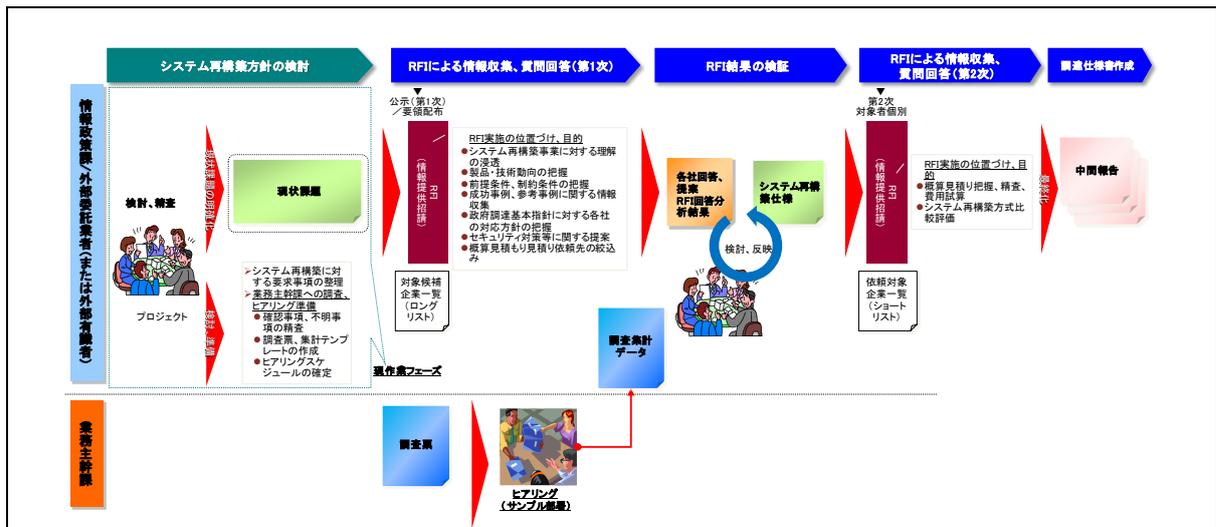


図 5.19. RFIの進め方

RFI における費用の見積もりは、意図した費用分析が可能ないように、細目を要求するようにする。一般的には以下のような項目を要求するとよい。

- | | |
|--|---|
| <p>1. 初期費用</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 プロジェクト管理 1.2 基本設計 1.3 詳細設計 1.4 開発 1.5 テスト(結合テスト/総合テスト) 1.6 システム移行 <ul style="list-style-type: none"> 1.6.1 移行設計 1.6.2 移行開発 1.6.3 データ移行 1.7 ハードウェア調達費 <ul style="list-style-type: none"> 1.7.1 ハードウェア購入費 1.7.2 設置費 1.8 ソフトウェア調達費 <ul style="list-style-type: none"> 1.8.1 ライセンス費 | <p>2. ランニング費用(5年間)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 ハードウェア保守費 2.2 ソフトウェア保守費 2.3 運用委託費 2.4 保守委託費 |
|--|---|

図 5.20. RFIにおける費用見積もり項目

ポイント

予算要求期限に間に合うように本作業を進める。

① ライフサイクルコスト全体の費用見積

新システムの各要件に基づいて、以下のような項目毎にRFIにて複数のベンダへ費用見積り依頼する。ライフサイクルコスト全体のコスト検討を行うことが、費用の全体像を把握する上では望ましい。また、アプリケーション保守費用の算出については、追加、修正、削除の範囲、規模を想定し、新規開発と同様に、FP法⁹等の定量的な費用見積方法を利用して行う。ただし、機能の追加、修正、削除によって影響を受けるモジュールや機能を特定することは困難であることから、これまでの経験値にもとづいて係数を設定し、試算を行うことをお勧めする。この場合、開発に伴う調達の場合、開発の手法、設計の手法、使われる技術により費用差が発生する。特に、制度変更に伴うアプリケー

⁹ Function Point 法の略称。ソフトウェアの持つ機能の数をもとに、そのソフトウェアの規模を測定する手法。ソフトウェアの開発費用や工数などを算定する際に使われている。

ションの改修費用の考え方については、各団体でこれまで発生した制度変更に伴う改修事例等で、提示される保守費用に含むのか否か確認することが必要である。

表 5.3. ライフサイクルコストのカテゴリと見積例

カテゴリ	見積もりの観点
アプリケーション保守費用	・機能の追加、修正、削除によって発生する改修費用の考慮
アウトソーシング費用	・ i D Cハウジング／ホスティングに応じた費用 ・ データセンタのファシリティ費用 ・ S L Aの要求レベルの考慮
ハード・ソフト費用	・ 段階的な能力増強やバージョンアップ費用の考慮 ・ 冗長性、信頼性の要求レベルの考慮 ・ 機器更新時期の考慮 ・ 技術進歩に伴うハードウェアの低価格化
ハード・ソフト保守料	・ ハードウェア保守料の考慮 ・ 利用増加に伴うライセンス料の考慮 ・ パッケージ等のメンテナンス、サポート費の考慮 ・ オープンソースソフトウェアの活用によるライセンス費用軽減の考慮
S E保守・維持管理費	・ 作業形態の考慮（オンサイトの有無） ・ Q A, トラブル対応 ・ 機能改善, 制度変更への対応 ・ 動作環境の変化への対応
運用費用	・ 運用オペレーション費用（バックアップ, 監視）
回線費用	・ 通信速度, 回線費目 ・ 回線の冗長性の考慮
ヘルプデスク費用	・ ヘルプデスク要員数 ・ 受付時間

② 分割調達による費用見積

『情報システムに係る政府調達の基本指針』実務手引書』で定める分割形態としては、設計・開発工程の調達について、ハードウェアとソフトウェアを分離でき、さらにソフトウェアについては「共通基盤システム」（全業務で横断的に使用される機能を持つシステム）と「個別機能システム」（特定業務のみに必要な機能を持つシステム）に分割することができるとしている。さらに、運用及び保守についても、設計・開発工程の調達から分離して、それぞれ調達することができる。

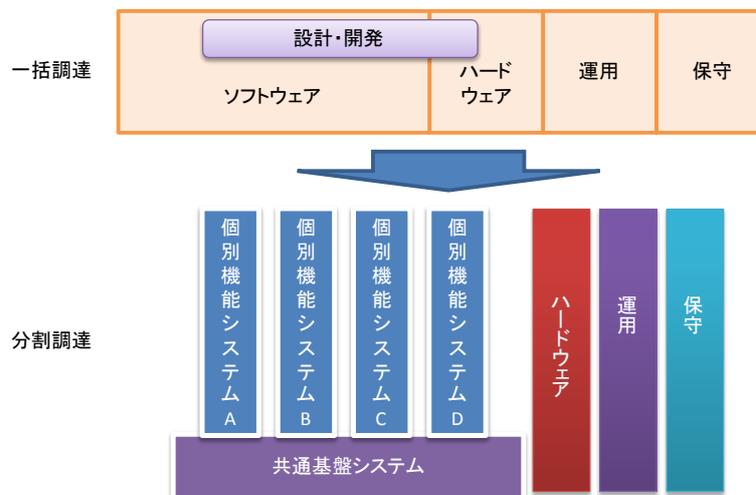


図 5.21. 一括調達と分割調達

※総務省「情報システムに係る政府調達の基本指針」

(URL) http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2007/070301_5.html

表 5.4. 一括調達と分割調達の比較

項目	一括調達	分割調達
説明	ソフトウェアとハードウェアを一括して調達するという方式。一つの業者が一括してシステムを構築・運用する。	ソフトウェアとハードウェアに分割して調達する方式。また、ソフトウェアに関しては、個別機能と共通基盤に分割したり、設計フェーズ、構築フェーズ、運用・保守フェーズといった工程単位で分割して調達するという方法も考えられる。作業範囲を明確にした上で、複数の業者でシステムを構築・運用する。
メリット	一つの業者が一括して請け負うため、システム全体としての整合性を確保することが容易となり、開発リスクを低減することができる。	調達の規模が小さくなる程、費用見積りの精度が向上するため、業者側のリスクが軽減する。リスクに備えて積む費用を低減できるため、調達コストを削減することが可能となる。また、分割することにより一つ一つの調達の規模を小さくできるため、大手業者だけでなく、中小業者が参入できるようになる。そのため、競争原理によるコスト削減を見込むことができる。
デメリット	システム稼働後の運用・保守といった局面において、競争原理が働かないが故に、それに係る費用の調整が業者有利となり、ランニングコストの高騰を招く危険性がある。また、調達の規模が大きくなるが故に、総合力に勝る大手業者が有利となり、中小業者の参入が困難という点で、公平性を欠く。	一つのシステムを複数の業者で構築するため、システム全体としての整合性の確保や統合のための作業が複雑かつ困難となる。これらの作業は専門的な知識や管理能力を要するため、各業者が行う施工を全体的に管理することができる業者を別途調達するなどの対応が必要となる。

調達の規模を分割して小さくする（局所化する）ことで、中小企業の参入機会の拡大や、競争促進によるコストの低減が期待できる。RFI では、各業者に対して、複数のシステムを一括して提供する場合の費用と個別機能システムのみを提供する場合の費用を要求することにより、調達の粒度を検討する際の判断材料を得ることが大事である。

調達の粒度を小さくしすぎると、各個別機能システム間の整合性の確保等調達ベンダ間の調整工数が増大する等のデメリットがあり、共通基盤システムと各個別機能システム単位で分割するのが適度な粒度である。それ以上の細かさで分割することは、ボリュームメリットを失い、調整工数の増大を招くことになる。

RFIの 粒度		共通基盤 システム	個別機能 システム	ハード ウェア	運用	保守
1	一括	○	A～D	○	○	○
2	分割	○	—	○	○	○
3		—	Aまたは Bまたは Cまたは D	○	○	○

図 5. 22. 一括調達・分割調達の推奨例

③ システム移行の費用見積

システム移行に関しては、特にデータ移行、システム関連携の対象、タイミング等、現行ベンダから情報提供がなされないと対応できないものが発生することから、現行ベンダに対し、システム移行に関わる費用を別途、概算見積として依頼する。なお、システム移行の要件に関しては、B-3 に後述。

[A-6] 費用対効果分析

概要

期待される効果と費用を比較し、適正であるかを判断する。そのための定量的な要素の比較資料を作成する。

実施方法

(1) 効果分析

現状の課題・問題点と関連付け、どのような効果が期待されるのかを明らかにする。

① 定量効果

- ・財務的な効果
- ・業務実施の時間的効果
- ・コスト削減効果
- ・業績の向上

② 定性効果

- ・業務品質の向上
- ・住民や職員の満足度の向上

(2) 費用分析

[A-5]で作成された費用を、ライフサイクル全体で分析する。

- ・初期投資
- ・通常の年間運用・保守費用（ハード、ソフト、ネットワーク、教育等）

<p>(3) 費用対効果分析 (1) 効果分析、(2) 費用分析をもとにシステム再構築に係る費用に応じた効果が創出できることを明確にする。</p> <p>(4) 実績測定・評価指標の策定 システム調達による効果を業績としてモニタリングするための測定指標を設定する。</p>
<p>ポイント</p> <p>粕屋町では、システム再構築費を安値で導入できたとしても維持費で高値となることを避けるため、5年間の債務負担行為による予算化を行うことにより、システム再構築費とその後の5年間の運用・保守に係る費用を含めた契約を行った。これにより、パラメータの設定変更等に対応可能な軽微な法改正によるシステム改修での追加費用は発生せず、安定的で平準化した支出を実現した。</p> <p>また、「ふく電協総合窓口検討部会」の検討結果として得られた総合窓口による業務効率化の試算値をベースとして、粕屋町で総合窓口を実現した場合の効果を算定することにより、精度の高い費用対効果を導き出すことに成功した。</p> <p>このように、向こう5年間の支出の把握と精度の高い効果算定を行うことにより、費用対効果の確度を高めることが重要である。</p> <p>なお、費用分析に際し、①把握する項目の整理、②その費用の把握（見える化）を事前に実施していることが重要となる。特に、システム構築後の維持・運用にかかる経費は、法改正によるシステム改修費用、帳票用紙代、プリンタのトナー代、封入・封緘の作業委託費等多岐にわたるため、網羅的に費用を把握することが難しい。一括契約をする場合であっても、その内訳を業者に提示させる等、細目レベルで費用の見える化を図る必要がある。</p>

[A-7] スケジュール案の作成

<p>概要</p> <p>システム再構築のスケジュール（新システム稼働まで）を大日程レベルで作成する。</p>
<p>実施方法</p> <p>情報システムの稼働、サービスの開始までの調達及び実施フェーズにおける作業をWBS (Work Breakdown Structure) によって整理し、それに基づくスケジュール（案）を策定する。 [A-5]のRFIで取得した情報の利用や他の団体の事例等を参考にする。</p>
<p>ポイント</p> <p>現行システムのリース期限、保守期限等を目安として、システム再構築を完了しなければならない時期を設定する。</p> <p>例) リース期限または保守期限が2011年3月末であれば、それまでに次期システムへの業務移行が完了し、現行システムを廃止する計画を立てる必要がある。ただし、リース期限および保守期限の延長が可能であれば、その分だけ再構築の完了時期を遅らせることができる。</p>

[A-8] 企画説明書のとりまとめ

概要																									
内部組織の評価や財政部門への説明のため、企画説明書としてとりまとめる。																									
実施方法																									
<p>[A-1]～[A-7]までの結果を取りまとめて、今回企画するシステムの企画説明書を作成する。その際に上位の計画や法改正の予定を踏まえ、システム化の目的と効果の想定を明確にする。下表に企画作業の概要を示す。</p> <p style="text-align: center;">表 5.5. 企画作業の概要</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>作業</th> <th>概要</th> <th>実施主体</th> <th>実施時期</th> <th>主なインプット</th> <th>主なアウトプット</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.現状業務内容の把握と課題の抽出</td> <td>・現状の業務の概要をドキュメント化し、その課題の抽出を実施する。</td> <td rowspan="3">システムの開発・運用担当部署</td> <td rowspan="3">予算要求前(9月頃)</td> <td>・職務分掌 ・既存業務マニュアル</td> <td>・業務体系図 ・業務フロー図</td> </tr> <tr> <td>2.システム企画説明書の作成</td> <td>・システムの調達方式/スケジュールを明らかにする。 ・今回企画するシステムの企画説明書を作成する。その際に上位の計画や法改正の予定を踏まえ、システム化の目的と効果の想定を明確にする。</td> <td>・各自治体の全体計画 ・部局の中長期計画 ・法改正情報 ・業務体系図 ・業務フロー図 ・課題一覧</td> <td>・システム企画説明書 ・調達計画表</td> </tr> <tr> <td>3/成果物の取りまとめ及び関係者による多面的な確認</td> <td>・ここまでで作成した成果物をシステム構想書としてとりまとめる。 ・システム構想書を関係者が多面的に確認する(財務視点での費用面での確認、業務視点による業務改善面での確認など)。</td> <td>・システム企画説明書 ・業務体系図 ・業務フロー図 ・課題一覧 ・調達計画表</td> <td>・システム構想書</td> </tr> </tbody> </table>						作業	概要	実施主体	実施時期	主なインプット	主なアウトプット	1.現状業務内容の把握と課題の抽出	・現状の業務の概要をドキュメント化し、その課題の抽出を実施する。	システムの開発・運用担当部署	予算要求前(9月頃)	・職務分掌 ・既存業務マニュアル	・業務体系図 ・業務フロー図	2.システム企画説明書の作成	・システムの調達方式/スケジュールを明らかにする。 ・今回企画するシステムの企画説明書を作成する。その際に上位の計画や法改正の予定を踏まえ、システム化の目的と効果の想定を明確にする。	・各自治体の全体計画 ・部局の中長期計画 ・法改正情報 ・業務体系図 ・業務フロー図 ・課題一覧	・システム企画説明書 ・調達計画表	3/成果物の取りまとめ及び関係者による多面的な確認	・ここまでで作成した成果物をシステム構想書としてとりまとめる。 ・システム構想書を関係者が多面的に確認する(財務視点での費用面での確認、業務視点による業務改善面での確認など)。	・システム企画説明書 ・業務体系図 ・業務フロー図 ・課題一覧 ・調達計画表	・システム構想書
作業	概要	実施主体	実施時期	主なインプット	主なアウトプット																				
1.現状業務内容の把握と課題の抽出	・現状の業務の概要をドキュメント化し、その課題の抽出を実施する。	システムの開発・運用担当部署	予算要求前(9月頃)	・職務分掌 ・既存業務マニュアル	・業務体系図 ・業務フロー図																				
2.システム企画説明書の作成	・システムの調達方式/スケジュールを明らかにする。 ・今回企画するシステムの企画説明書を作成する。その際に上位の計画や法改正の予定を踏まえ、システム化の目的と効果の想定を明確にする。			・各自治体の全体計画 ・部局の中長期計画 ・法改正情報 ・業務体系図 ・業務フロー図 ・課題一覧	・システム企画説明書 ・調達計画表																				
3/成果物の取りまとめ及び関係者による多面的な確認	・ここまでで作成した成果物をシステム構想書としてとりまとめる。 ・システム構想書を関係者が多面的に確認する(財務視点での費用面での確認、業務視点による業務改善面での確認など)。			・システム企画説明書 ・業務体系図 ・業務フロー図 ・課題一覧 ・調達計画表	・システム構想書																				
ポイント																									
<p>本工程の目的は、システム化の対象となる業務と、その業務の問題点や改善すべき点を明らかにし、システムが満たすべき基本的な要件を示すことにある。</p> <p>このため、業務の内容や課題を熟知する業務担当課の職員が企画説明書を作成することとする。その際、システムに関わる部分については、情報政策課などのシステムに詳しい部署の協力を得て進めるようにする。</p> <p>作業にあたっては、部門内の対象業務にとどまらず、全体の基本構想、各種基本計画及び情報化に関する諸計画を参照すること。</p> <p>本工程の検討結果を以下の観点で見直すこと。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 実行可能な企画となっているか ② 当初の改善目的を満たしているか ③ システム化が改善の手段でなく目的になっていないか ④ コストが過大でないか <p>システム化ありきではなく、まず始めに、業務的な改革（BPR）や改善による対応策を検討する。その上で、システム化が必要な範囲を検討する。本作業は以下のことを念頭において実施するのが効果的である。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 課題への対応を行なった場合の改善効果の試算 																									

- ② 本作業を実施するのに必要な資源（作業負荷/時間/費用）の見積
- ③ 本作業に実際に割り当てることができる時間と費用の確認

さらにシステム企画部門や行政改革担当部門とともに以下の検討も行うこと。

- ① 課題解決策の実現にはシステム化が必須か
- ② 全体最適の観点から、業務面およびシステム面での整合性が図られているか

[A-9] 予算要求書の作成

概要
システム再構築の予算要求書を作成する。
実施方法
<p>所定の予算要求プロセスに則って予算要求に必要なとなる資料を作成する。</p> <p>予算額の算出にあたっては、以下のことをチェックする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人件費については、単価と工数を明らかにしたうえで積算されているか。 ・ 作業内容は妥当であるか。 ・ 物品購入の場合、その明細が明らかになっているか。
ポイント
<p>予算年度（単年度）による制約が、本来的に情報システムのライフサイクル調達における合理性・一貫性を損なうことがないように、継続費や債務負担行為の運用による複数年度予算を考慮する。</p> <p>なお、システム再構築は、予算規模が大きくなりやすいため、具体的に効率や効果をイメージしてもらわなければ、議会の承認を得るのが困難になる。粕屋町では、専門的な言葉は使わずイメージしやすい図を活用した企画書や先進事例の視察を実施する等、議員に対し、システム再構築による成果をイメージしてもらった。</p> <p>また、安値入札や維持費高値を避けるため、5年間の債務負担行為による予算化、その後の運用費の性質別区分のため、カテゴリを分けた予算計上を実施した。</p>

B. 計画

システム構想書に記述された内容に基づき、システム開発における基本的な計画を明らかにする。

[B-1] 基本計画書への展開

概要
システム構想書・企画説明書の内容を詳細化して基本計画（調達実施計画）へと展開する。
実施方法
<p>計画工程の目的は、システム構想書・企画説明書に記述された内容に基づき、システム開発における基本的な計画を明らかにすることである。システム化の範囲を明確に規定するとともに現行及びシステム導入後の業務フローを明らかにし、ハードウェア・ソフトウェアの要件や画面及び出力する帳票等について記述する。これによりシステム構想・企画書に描かれたシス</p>

テムの姿をより具体化する。下表に計画工程の概要を示す。

表 5.6. 計画工程の概要

工程	概要	実施主体	実施時期	主なインプット	主なアウトプット
1.プロジェクト実施計画の策定	計画工程の実実施計画を策定する。	システム開発受託業者 (業務要件の分析については関係業務係)	企画後	・システム構想書	プロジェクト実施計画書
2.業務要件の分析	システムが満たすべき業務上の要求を明らかにする。			・システム構想書	業務分析書
3.機能要件の明確化	ユースケース図とその仕様書により、システムの機能要件を明らかにする。			・システム構想書 ・業務分析書	機能要件定義書
4.データ基本仕様の定義	データに関する論理仕様を定義する。			・システム構想書 ・業務分析書 ・機能要件定義書	データ基本仕様定義書
5.性能要件の明確化	システムに要求される性能やセキュリティの要請などからなる性能要件を明らかにする。			・システム構想書 ・業務分析書	性能要件定義書
6.概要設計の実施	機能要件とデータ基本仕様と性能要件からシステム構成の概略を定義する。			・システム構想書 ・機能要件定義書 ・データ基本仕様定義書 ・性能要件定義書	概要設計書
7.システム導入計画の策定	システム構築に必要な作業を明確にし、その実施に掛かる費用、調達のスケジュール、導入効果の見積り、実施スケジュールについて明らかにする。			・システム構想書	システム導入計画書
8.成果物の取りまとめ及びレビュー	表紙と事業概要(事業の背景、目的、達成次項、費用対効果等について記述したもの。)を作成した上で、企画工程で作成した「業務分析書」と上記6工程の成果物を併せて「システム計画書」として取りまとめる。			・業務分析書 ・機能要件定義書 ・データ基本仕様定義書 ・性能要件定義書 ・概要設計書 ・システム導入計画書	システム計画書

ポイント

基本計画書の作成は ICT に関する専門的な知識を必要とするため、IT コンサルタント等に支援してもらうことも考えられる。粕屋町では、特定のメーカーに依存しない中立的な IT コンサルタントに本作業を委託することとした。

[B-2-1] 関連業務システムインタフェース (I/F) の検討

概要

移行対象となる現行システムのシステム間連携図と連携 I/F を明確にし、次期システムに移行した時の連携の姿とそこに至るまでの過渡期の姿を明確にする。

実施方法

- ① 現行システムのシステム間連携図を作成する。(既存のドキュメントがあれば本作業は不要)
- ② 現行システムの連携 I/F 一覧を作成する。(既存のドキュメントがあれば本作業は不要)
- ③ 次期システムに移行するまでに過渡期の姿があれば、その時点のシステム間連携(連携図、連携 I/F 一覧)を作成する。過渡期のシステム間連携に対応するために、共通基盤に I/F 変換機能を搭載し、新システムと現行システムとは、その機能を介して連携するのが効率的である。図 5.23 に過渡期の I/F の在り方として望ましい姿を示す。

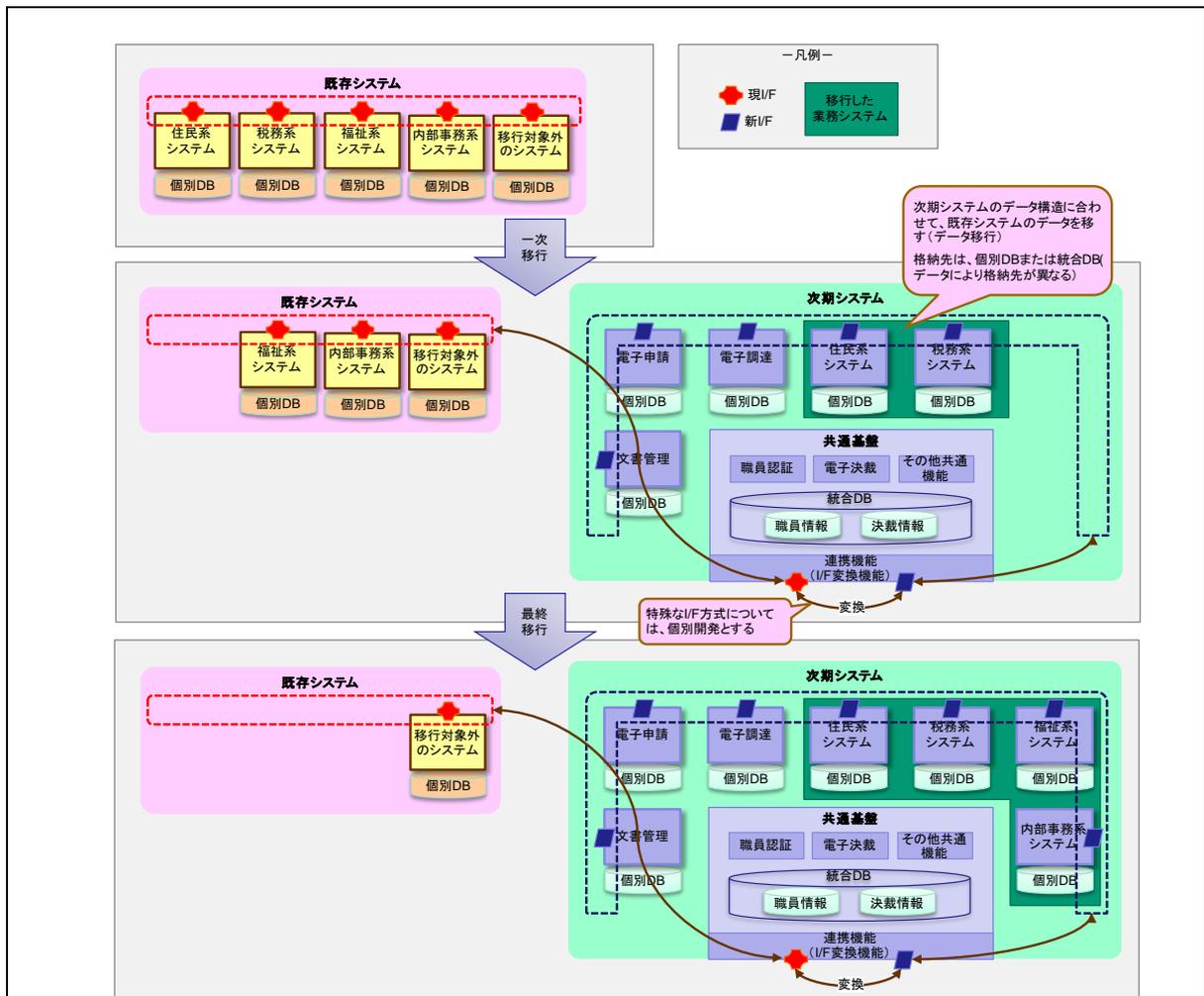


図 5.23. システム移行における過渡期の姿

④ 次期システムへの移行完了時のシステム間連携（連携図、連携 I/F 一覧）を作成する。

ポイント

本作業をスムーズに進められるよう、[A-3-2]において既存資料を収集しておく。

地域情報プラットフォームでは、システム間連携におけるデータ交換手段として「公開用 DB 方式」と「共通インタフェース方式」の二つの方式を定義しているが、その方式にはそれぞれ以下のような問題があるため、システム連携方式を統一する際に注意すること。

「公開用DB方式」の問題点

各業務システムが主幹となるデータを公開用 DB に書き出すタイミングが規定されていないため、個々の業務システムの仕様により、公開用 DB に最新データが反映されるタイミングが異なる。よって、ある業務システムは日次で更新するが、別の業務システムは 1 時間周期で更新するといった具合に、データが最新化するまでの時間が異なり、リアルタイムなデータ連携をしたくてもできないということになる。

「共通インタフェース方式」の問題点

参照する側は、データを所有する業務システムが独自に規定するインタフェース方式で問合わせることになるため、それぞれの方式に対応しなければならない。さらに、必要なデータを誰が所有しているのかを意識して問合わせをしなければならないため、連携相手が多くなるほど運用コストが増大していく。よって、この方式は、連携相手の少ない小規模なシステムであれば問題はないが、連携相手が多い大規模なシステムには向いていないと言える。

粕屋町が定めた連携方式

粕屋町では、「あるべき総合窓口」を実現するには、各手続きで登録したデータを共有する必要があることから、各業務システム間で「リアルタイムデータ連携」ができることを必須要件として定め、「公開用 DB 方式」にリアルタイムで最新データを反映することを標準仕様として追加することにした。

粕屋町が「公開用 DB 方式」と「共通インタフェース」の中から「公開用 DB 方式」を採用したのは、総合窓口で扱う手続きの数が多く、その手続きをワンストップで処理するには、いくつもの業務システムが共通データの所在を意識せずにアクセスできる方が保守性に優れていると判断したからである。

「共通インタフェース」は、データを所有する業務システムが独自に規定するインタフェース方式を統一したとしても、多くの業務システムを連携しなければならないために、網の目状になることがわかっている連携の姿を維持・管理していくのは大変であるという理由から、採用には至らなかった。

[B-2-2] システム要件の検討

概要
次期システムのシステム要件を明確にする。
実施方法
システム要件として以下の定義を行う。 ① 業務・機能要件定義 業務体系および適用処理体系にもとづいて業務・機能に関する要件を明確にする。 ② 情報・データ要件定義 情報・データに関する要件として、情報分析表、データ容量一覧等を明確にする。 ③ ユーザインタフェース要件定義 新業務フローをもとに画面と帳票一覧を作成する。 ④ システム方式要件定義 適用処理体系および技術体系に基づいて、システム全体構成の方針、性能および信頼性の要件を明確にする。 ⑤ ハードウェア・ソフトウェア・ネットワーク要件定義 ・ハードウェアの機能要件、性能要件、導入時期等を明確にする。

- ・サーバやユーザ端末等のハードウェア単位で必要とするソフトウェアの機能要件、方針等を明確にする。
- ・LAN および WAN についてその性能・接続要件を明確にする。

ポイント

①～③の要件定義は、住民サービスの提供主体である職員主導で検討すべきである。④～⑤についてはシステムの専門知識が必要となるため、外部有識者の支援を得て検討を進めるのが現実的である。

④については、地域情報プラットフォームが定めるシステム構造（共通基盤+業務ユニット）をベースとして、[A-4-2]のポイントで述べたように、機能の共通化、部品の共通化、データの共通化を最大限に図るようにする。以下に、粕屋町が調達時に作成した新総合行政システムの「共通仕様」から共通機能に関する部分を抜粋したものを添付する。これを参考として、共通基盤に具備すべき機能を検討のこと。

【粕屋町の共通仕様からの抜粋】

3.1. 共通基盤について

共通基盤については、基本的に「福岡県電子自治体共通化技術標準鳩ヶ谷モデル」を使うことを前提とする。

なお、別途配布する提案説明書に明記しているが、当町が要求する機能の実現に際し合理的な説明がある場合は別のシステム共通基盤の使用も認める。その場合は当該内容を明確にし、「福岡県電子自治体共通化技術標準鳩ヶ谷モデル」の認証機能及び連携機能は必ず利用すること。加えて現在福岡県において検討中である「福岡県電子自治体共通化技術標準 Ver.2」が完成した場合は速やかに移行させて各システムとのサービス連携を確約することとする。

ただし、この場合において粕屋町が求める機能を具備している「福岡県電子自治体共通化技術標準鳩ヶ谷モデル」は公開され、無償で利用できるため、基盤構築費用については、粕屋町としては構築に必要な費用は負担しない。よって、粕屋町が前提としているシステム共通基盤以外を使用する場合、別の共通基盤構築費用及び適合のための改修費用について当町は負担しないものとするので、算定の際注意すること。

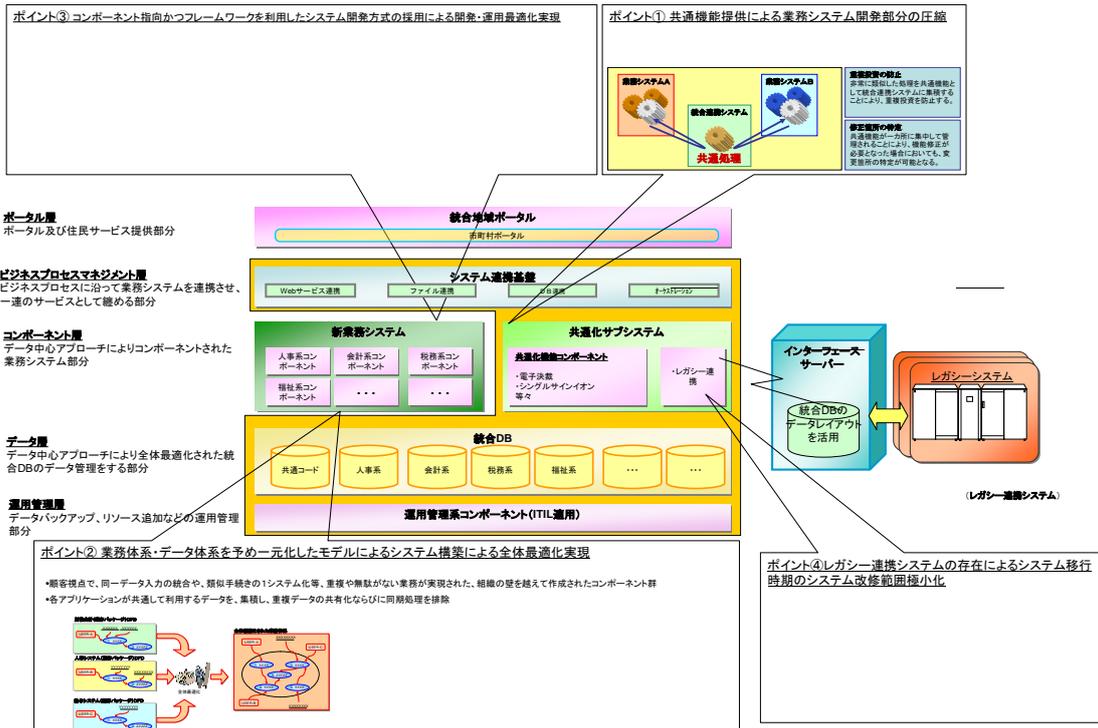
また、本件調達は特に複数事業者（マルチベンダ）でのシステム構築を想定しており、前提モデル以外の基盤を使った場合は「福岡県電子自治体共通化技術標準鳩ヶ谷モデル」との連携適合性を担保すること。

なお、将来的な「福岡県電子自治体共通化技術標準」への対応については本業務の委託範囲として確約するものとし、サポートについては「住民情報系システム」開発・運用業務の受託業者が行うものとし、公開された場合は速やかに移行すること。

3.2. 粕屋町電子市役所構築事業 情報システム全体概要

当町においては、以下のような構造でのシステム構築を目指す。

地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築に係る調査研究事業報告書



ルを基に、システムを構築することにより、全体最適化されたシステムの分割調達を実現

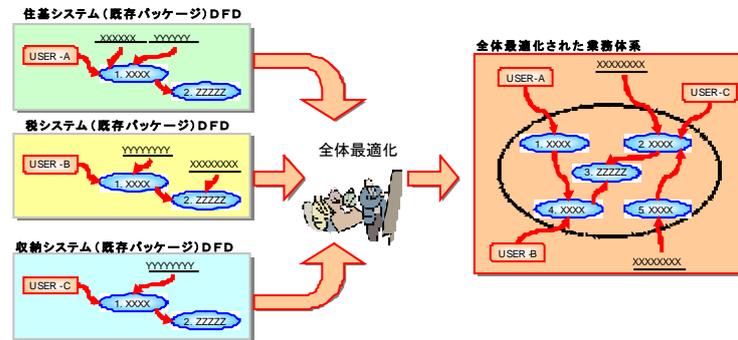


図 3.3 全体最適によるメリット

3.2.3. コンポーネント指向かつフレームワークを利用したシステム開発方式の採用による開発・運用最適化実現

- ソフト部品の再利用をめざし、共通化できる機能等を予めコンポーネント(部品)として用意し、それらを利用して、それぞれのシステムの開発を減少させることにより、開発および再開発部分の極小化、重複開発の回避を実現
- 自治体自身がシステムのアーキテクチャを定義し、開発者側は自治体が設定した“標準”に準拠しながら開発作業を実践する形式に変更することで、開発の部品の共通化、運用の一元化等、更にシステムの TCO の低減を実現
- 自治体自身で作成したフレームワーク、コンポーネントによる調達の実施による自治体の IT ガバナンス向上を図ることによる、自治体自らの経営戦略に沿った情報化の実施の実現

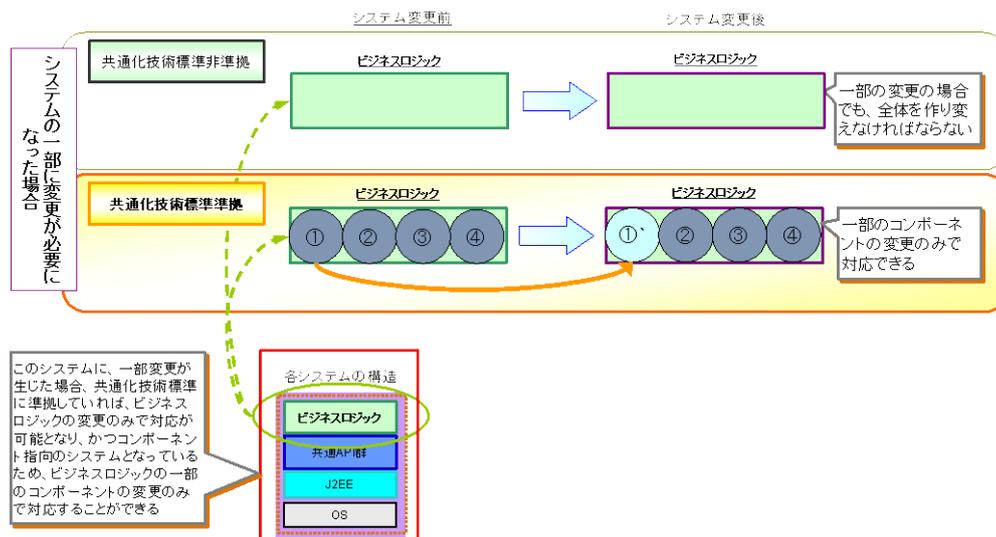


図 3.4 コンポーネントによるメリット

3.2.4. 柔軟なシステム連携による業務システム間連携の実現

➤ システム連携機能を有効活用することにより、業務システム間の連携実現を容易化させる

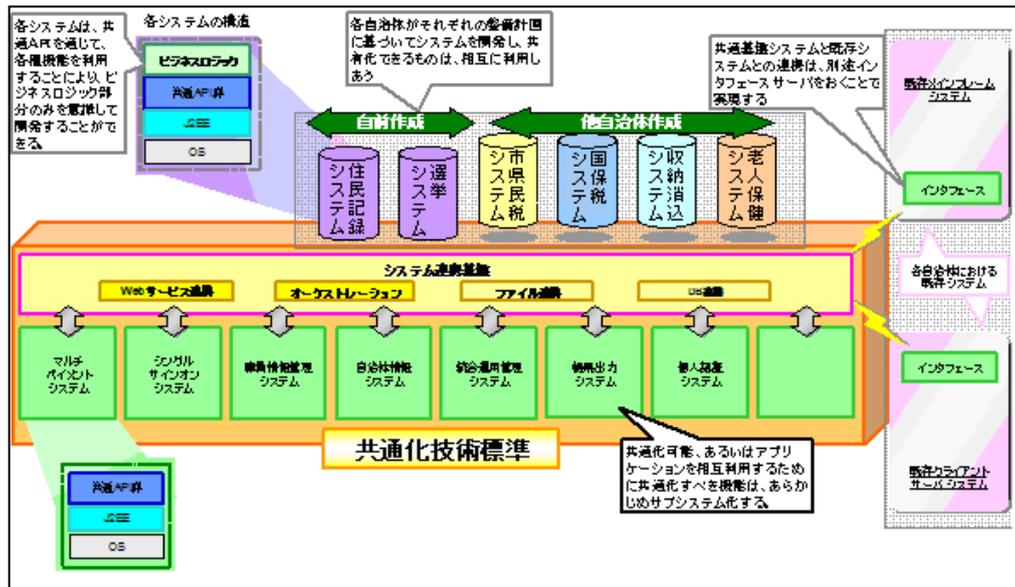


図 3.5 共通基盤システムを介した業務連携によるメリット

3.3. 電子自治体技術標準鳩ヶ谷モデルで提供される機能について

3.3.1. 自治体情報：基本情報、三役・職務代理、公印、認証文

➤ 各業務システムからの要求により、下記の情報を提供する

- ・自治体の住所等の基本情報
- ・町長、副町長、収入役の情報及び職務代理の情報（代理者は、開始日・終了日の登録で自動的に変更）
- ・電子公印として使用する公印イメージ及びその認証文（認証文のみ使用の場合も可能）
- ・公印や認証文を必要とする全ての帳票について、帳票毎に通常使用する公印・認証文、職務代理の場合に使用する公印・認証文、各場所（本庁・支所等）において使用する公印・認証文という情報を一元管理

3.3.2. 組織情報：機構図（人事情報連携）、アクセス権管理

- 機構情報を機構図ごと管理（人事管理システムの機構情報と連携）
- 職員情報との組み合わせにより、システムを利用する職員の所属や補職・個人権限等を判断し、各業務システムへのアクセス権限や、各業務システム内の詳細な権限を統一管理

3.3.3. 職員情報：職員認証（人事情報連携）、アクセス権管理

- システムへログインするためのユーザコード及びパスワードを一元管理（人事管理システムの人事配置情報と連携）
- システム利用者としての追加登録・削除も可能
- 機構情報との組み合わせにより、システムを利用する職員の所属や補職・個人権限等を判断し、各業務システムへのアクセス権限や、各業務システム内の詳細な権限

を統一管理

- 3.3.4. スケジュール登録: 利用時間設定(個人・所属・端末ごと)
 - 業務システム全体の稼働スケジュールを管理
 - 個人毎、所属毎、端末毎に全業務システムの使用時間の設定も可能
- 3.3.5. バッチ処理: オンラインバッチ、夜間バッチ、ジョブスケジュール
 - 各業務システム側で用意されたオンライン・夜間両方のバッチ処理を統一管理
 - 処理の起動予定を設定することにより、自動的に処理を起動し、処理結果を保存(画面上で確認可能)
- 3.3.6. ログ管理: ログ情報
 - 全業務システムにおける照会・更新・証明書発行等のログ情報を管理
- 3.3.7. システム連携: Web連携、DB連携、ファイル連携
 - 福岡県電子自治体共通化技術標準を参照
- 3.3.8. 公的個人認証: JPKI認証・連携
 - 福岡県電子自治体共通化技術標準を参照
- 3.3.9. 職員ポータル: 簡易ポータル機能
 - 全ての業務システムへのシングルサインオンを実施する為のポータル
- 3.3.10. 共通電子決裁: 文書電子決裁、財務電子決裁、庶務電子決裁
 - 文書、財務、庶務等の電子決裁を行うための機能
 - 電子決裁を行う各システムとは、Web サービス連携をおこなう
- 3.3.11. 統合DB: 宛名情報、口座情報
 - 宛名情報(宛名管理システム)
 - ・ 全ての人格情報(住民、外国人、住登外個人、法人)を一元管理する。
 - ・ 重複した複数の人格情報を宛名同定機能により、1人格として利用できる。
 - ・ 通常の住所だけではなく、業務ごとに連絡先や書類送付先を管理する。
 - ・ 住民は住民記録システムと連携し異動する。
 - ・ 住民以外を登録する場合は宛名管理システムと連携し、新規登録サービスを利用すること。
 - ・ 宛名内容を照会または異動する場合は、照会異動サービスを利用すること。但し、利用権限は共通基盤のアクセス権に準拠すること。
 - ・ 業務システムに宛名要件を表示したい場合は、宛名管理システムにリクエストを行い取得すること。
 - 口座情報(口座管理システム)
 - ・ 口座登録サービス: 各個人(法人)の口座情報を管理し業務毎に利用期間を管理する。
 - ・ 口座振替サービス: 業務からの対象者及び調定情報を基に、全銀フォーマット形式のデータを作成する。内容(振込・引落)に応じて関連帳票が出力される。
 - ・ 口座引落消込サービス: 金融機関から返却された引落結果データをチェックし、収納データの収納消込システムと財務会計システムとの連携を行う。
 - ・ 口座管理システムで作成する帳票
 - ✓ 口座振替済通知書発送簿、口座振替不能通知書、口座振替不能通知書兼

<p>納付書</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 口座振替不能通知書発送簿、口座振替開始通知書、納付方法の確認について ✓ 口座振込集計票、口座振込送付書、口座振込依頼書兼明細書、自動払込み払込書(振込) 	<p>以上</p>
---	-----------

[B-2-3] 運用・保守要件の検討

<p>概要</p>
<p>運用、保守における内容・手順類は、業務目的やサービスレベル目標を達成するため、個人の判断、裁量による運用を排しサービスレベルを一定に保つ必要があることから、運用関係者が遵守すべき要件を明らかにする。</p>
<p>実施方法</p>
<p>運用、保守要件として、以下のことを明確にする。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① サービスレベル管理：情報システムのユーザに対して設定したサービスレベルを達成、維持するために必要な事項を定める。 ② 外部委託先管理：運用・保守業務を委託する受注者の管理に関する必要な事項を定める。 ③ セキュリティ管理：運用・保守フェーズにおいて関係者が実施するセキュリティ対策に関する必要な事項を定める。 ④ 予算管理：運用・保守フェーズにおける予算管理に関する必要な事項を定める。運用受注者への委託費用の他に、ハードウェア、ソフトウェアの保守費用、年間ライセンス費用等も含め手順を定める。 ⑤ 性能管理：サービスレベル目標を維持するために情報システムの性能に関する必要な事項を定める。 ⑥ 設備管理：情報システムの安定稼働の維持および情報システムの障害等からの保護のため、情報システムの設置される建物および関連施設に関する必要な事項を定める。 ⑦ 文書管理：計画・実施フェーズから引き継いだ資料および運用・保守フェーズにおいて作成する文書類の管理に関する必要な事項を定める。 ⑧ 構成管理：情報システムを構成するハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク等の構成要素および必要な情報資産の管理に関する必要な事項を定める。 ⑨ データ管理：データの誤処理防止、機密保護および個人情報保護のためにデータの管理に関する必要な事項を定める。 ⑩ 課題・問題管理：運用・保守フェーズにおいて発生する様々な課題・問題点の識別と対応の完全性の保証と再発防止を目的に必要な事項を定める。 ⑪ 変更管理：ソフトウェアや文書類の変更を明確な承認体系の下で実施し、関係者への変更通知を確実に行う。また変更の履歴を確実に残すための体制と手順を定める。 ⑫ サポートサービス：ヘルプデスク機能や教育訓練に関する必要な事項を定める。 ⑬ 災害対策：地震等自然災害による情報システムの被災の対策等に関する必要な事項を定

める。
ポイント
<p>サービスレベルは、システム再構築業者および運用委託先業者との間で SLA を定めて、お互いに合意を得ることが重要になる。</p> <p>SLA は、要求レベルを上げるほどコストがかさむことになるため、費用対効果の観点からバランスよく設定することが大事である。地方公共団体がすべきことと外部業者に委託できる作業とに仕分し、アウトソーシングによりコスト削減、作業品質向上が期待できる範囲を検討した上で委託するようにする。また、システム障害により業務が中断しないように、システムが利用できない場合の業務の進め方を検討しておく必要がある。なお、運用・保守要件は、情報システムを稼働する上で必ず検討すべき事項であるため、他地方公共団体の事例と合わせ民間企業の事例やテンプレートをもとに検討することが効果的である。</p>

[B-2-4] セキュリティ要件の検討

概要
次期システムのセキュリティ要件を明らかにする。
実施方法
<p>システムに対する様々な脅威について、現時点での条件があれば記述する。セキュリティ要件の策定にあたっては、既存のセキュリティ基本方針・同対策基準等があればそれに準じて記述する。</p> <p>当該業務に係る情報資産のリスク分析を実施し、各情報資産の重要度とリスクに応じたセキュリティ対策を明確にする必要がある。</p> <p>情報セキュリティの目的は、システムを安全かつ確実に利用できるようにすることであり、本来、システム化の利便性を損なうものではない。しかしながら、システム化を優先するあまり、計画段階において情報セキュリティを十分検討せず、その後の段階において考慮した結果、利便性を大きく損なう場合も少なくない。また、セキュリティ対策を過剰にシステム化することは、利便性を損なうとともに、構築費用を増大させる恐れがある。セキュリティ要件は、システム化、費用、利便性の補完関係にあることを理解して検討することが重要である。</p>
ポイント
<p>セキュリティ要件は以下の点に留意して検討すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に個人情報を取り扱う業務では、そのデータ保護に留意する。 ・情報セキュリティは、情報システム構築の段階と運用・保守フェーズでも考慮が必要である。 ・情報システムが更新されるときは、廃棄される情報システムのデータ取り扱いにも留意し、基本事項を守って実施されることを規定する。 ・開発する情報システムがシステム機能として実現すべきセキュリティ機能に関する観点（例えば、情報システムを利用する職員の職務権限により利用権限を制限する等）から要求事項を明確にする。 ・開発作業中の機密情報管理に関する観点（例えば、開発中に入手される可能性のある個人情報の複製、持ち出し、不正利用の禁止に関する要求等）から要求事項を明確にする。

る。

総合窓口では、窓口担当職員が取り扱える個人情報の範囲が広がるため、システム的なセキュリティ対策に加えて職員のセキュリティ意識を向上するように教育を徹底し、情報漏えいや不正利用を職員自らが行わないように継続的に指導していくことが重要である。

[B-3] システム移行の検討

概要
現行システムから次期システムへの移行計画を作成する。
実施方法
<p>移行手順、移行スケジュールに関する要求、移行作業の役割分担等について記述する。 この際、以下のような点について検討を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本番環境に必要な資源（移行データを含む）の洗い出しと調達方法 ・本番環境の構築時期 ・環境構築に必要な作業 ・環境構築作業の役割分担 ・システムの本番環境へのインストール時期 ・インストールに必要な作業と役割分担 ・インストールの手順 ・インストール完了後の動作確認方法 ・システムを利用する職員への教育 ・マニュアルの手配 ・運用テストの実施時期 ・業務の切り替え方法 ・業務の切り替え時期
ポイント
<p>システム移行に関しては、特に現行ベンダと新システム構築業者が違う場合、コスト、スケジュール等に影響を及ぼす恐れが高い。また、双方の作業範囲や確認方法等ベンダ間の調整が発生するため、外部有識者やITコンサルタント等の第三者に支援を仰ぐことも効果的である。</p> <p>移行要件は以下の点に留意して検討すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・移行手順が明らかになっているか ・移行に必要な資源（データ、人員等）の検討がされ、実現可能なものになっているか ・移行スケジュールに関する要求（本番環境の構築時期、移行データの調達時期等）が明らかになっているか ・移行時の作業分担が明らかになっているか ・研修・マニュアル等の関係者への教育に関する検討がされているか ・新システムへの切り替え方法・時期が検討されているか（並行運用が必要な場合、その際の運用方法が検討されているか）

システム移行の留意事項として、既存ベンダが、新システムの受託業者でない場合、システム移行に対して混乱が生じる場合がある。そのため、既存ベンダとのシステム構築・運用等の契約がどのようになっているかを予め整理しておく必要がある。既存ベンダ主導で実施されたシステム構築・運用に関する契約には、システムに関する十分なドキュメント類の提出がないことや必要な事項が、契約書に明示されていないことがある。例えば、移行に必要な電子データ¹⁰に関して、その所有権が地方公共団体・システムベンダどちらにあるのかといった内容が契約書に明示されていないことから、移行費用に想定外の金額を要求されることもある。

これは、既存ベンダが、データを管理する上で、自社の管理ツールや、管理手法がノウハウであると主張することから、単にデータを抽出するだけでも、その調整に時間がかかることになり、全体スケジュールに大きく影響してしまうためである。入札公募を実施する前に、既存ベンダとの契約を見直し、移行に必要なドキュメントの準備やデータ抽出に関する制約等について確認しておくべきである。市町村職員自身で判断できなければ、総務省や都道府県に相談する、あるいは場合によっては、外部事業者を使ってそれらの支援を受けることが望ましい。

システム及びデータの所有権が明確でない場合、当該地方公共団体の住民データを自由に抽出できないといった事態に陥る場合があり、実際に粕屋町においても、この部分が明記されていなかったために、その調整に多くの手間を費やさなければならなかった。

調整の結果、粕屋町では下記の手順にてシステム移行要件を整理した。

¹⁰ここで言う電子データとは、本来、住民個人のものであり、それを地方自治体が、善良な管理下で、お預かりしていると考えるのが一般的であり、そもそも不毛な議論である。

◎: 主担当 ○: 支援 △: レビュー -: 不要

項目	内容	船屋町	現行システム 運用・保守業者	次期システム 構築業者
1. システム関連図の整理	① 移行元となるシステムを中心として連携するシステムの洗い出しを行い、移行に関わるシステムおよび関係者(業務主幹課、システム主幹課、現行システム運用・保守業者)を明確にする。	◎	○	-
2. 移行対象となる業務の整理	① 現行の業務機能一覧をもとに、移行する業務と移行しない業務の仕分けを行う。	◎	○	-
	② 移行元の業務機能と移行先の業務機能のマッピングを行い、移行対象となる業務が次期システムに漏れなく引き継がれることを確認する。	△	○	◎
3. 移行対象となる業務データの整理	① 移行対象となる業務機能で使用するデータ(移行元データ)を洗い出す。	△	◎	-
	② 移行元データと次期システムで必要とするデータ(移行先データ)のマッピングを行い、次期システムが必要とするデータの有無を確認する。移行元に無いデータについては対応策を検討する。	△	○	◎
	③ 移行対象として確定した業務データの所在(ライブデータとしてあるのか、バックアップにあるのか、法令などで定められている期間のデータを保持しているかなど)を確認する。所在が確認できなかったデータの再生・登録方法を検討する。	△	◎	-
4. 移行対象となるシステム間連携の整理	① 現行システムにおけるシステム間のデータ連携を洗い出し、次期システムに移行するデータ連携を明確にする。	△	◎	○
	② 段階的なシステム移行に伴い、現行システムには部分的に業務が残る期間が発生する。その業務を継続するには、次期システムに移行した業務(住基など)が管理していたデータを必要とするケースが考えられる。これに対処する為の運用方法を検討する。(例: 次期システムからデータ連携(供給)する、該当業務を並行運用するなど)	◎	○	○
	③ 不必要な中継をなくすなど、データ連携の経路を最適化する。	△	○	◎
5. 移行計画書の作成	① 上記の整理結果をもとに移行計画書を作成する。	△	○	◎

図 5. 24. システム移行要件整理の流れと役割分担

① システム関連図の整理

移行元となるシステムを中心として連携するシステムの洗い出しを行い、移行に関わるシステム及び関係者(業務主幹課、システム主幹課、現行システム運用・保守業者)を明確にする。

✓ 移行対象システムとなる「住民情報システム」と「その他の基幹システム」を中心として、関連するシステムを洗い出す。
※ 移行対象のシステムが上記以外にもあるようなら追加のこと。

— システム関連図 作成例 —

< 凡例 >
↔ 双方向連携
→ 一方向連携

✓ 各システムの概要および関係者(業務主幹課、システム主幹課、運用・保守業者)が分かるようにシステム一覧を作成する。

— システム一覧 作成例 —

システム名	システム概要	業務主幹課	システム主幹課	運用委託業者	保守委託業者
自動交付システム	戸籍、附票、住民票、印鑑、外国人登録、税の証明書を発行する	XXX	XXX	XXX	XXX

図 5. 25. システム関連図の整理例

② 移行対象となる業務の整理

- 現行の業務機能一覧をもとに、移行する業務と移行しない業務の仕分けを行う。
- 移行元の業務機能と移行先の業務機能のマッピングを行い、移行対象となる業務が次期システムに漏れなく引き継がれることを確認する。

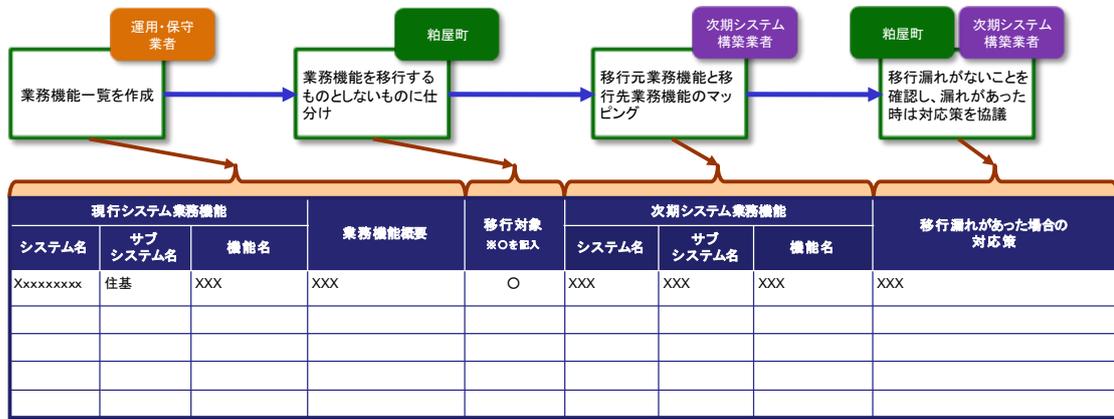


図 5.26. 移行対象となる業務の整理例

③ 移行対象となる業務データの整理

- 移行対象となる業務機能で使用するデータ（移行元データ）を洗い出す。
- 移行元データと次期システムで必要とするデータ（移行先データ）のマッピングを行い、次期システムが必要とするデータの有無を確認する。移行元に無いデータについては対応策を検討する。
- 移行対象として確定した業務データの所在（ライブデータ¹¹としてあるのか、バックアップにあるのか、法令等で定められている期間のデータを保持しているか等）を確認する。所在が確認できなかったデータは、改めて再生・登録方法を検討する。

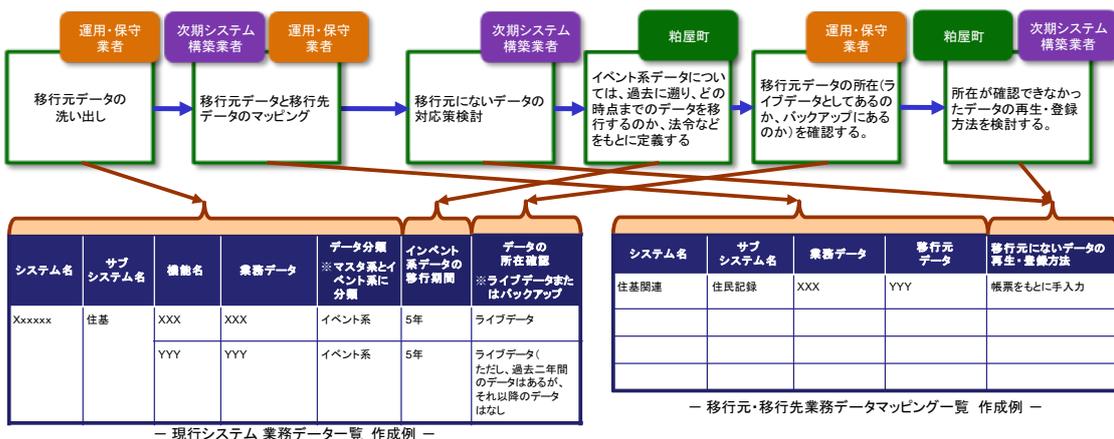


図 5.27. 移行対象となる業務データの整理例

¹¹ システム内部に所持していてオンラインで参照できる業務データ

④ 移行対象となるシステム関連図の整理

- a. 現行システムにおけるシステム間のデータ連携を洗い出し、次期システムに移行するデータ連携を明確にする。
- b. 段階的なシステム移行に伴い、現行システムには部分的に業務が残る期間が発生する。その業務を継続するには、次期システムに移行した業務（住基等）が管理していたデータを必要とするケースが考えられる。これに対処する為の運用方法を検討する。
(例：次期システムからデータ連携（供給）する、該当業務を並行運用する等)
- c. 不必要な中継をなくす等、データ連携の経路を最適化する。

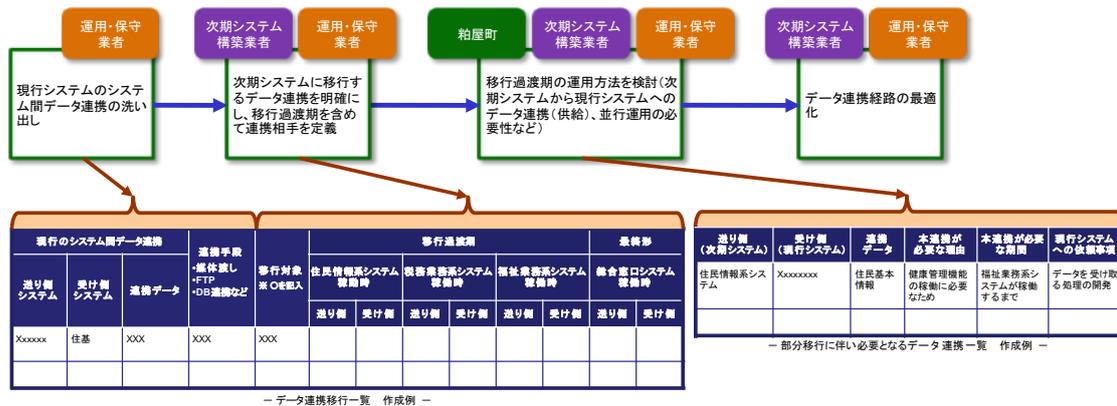
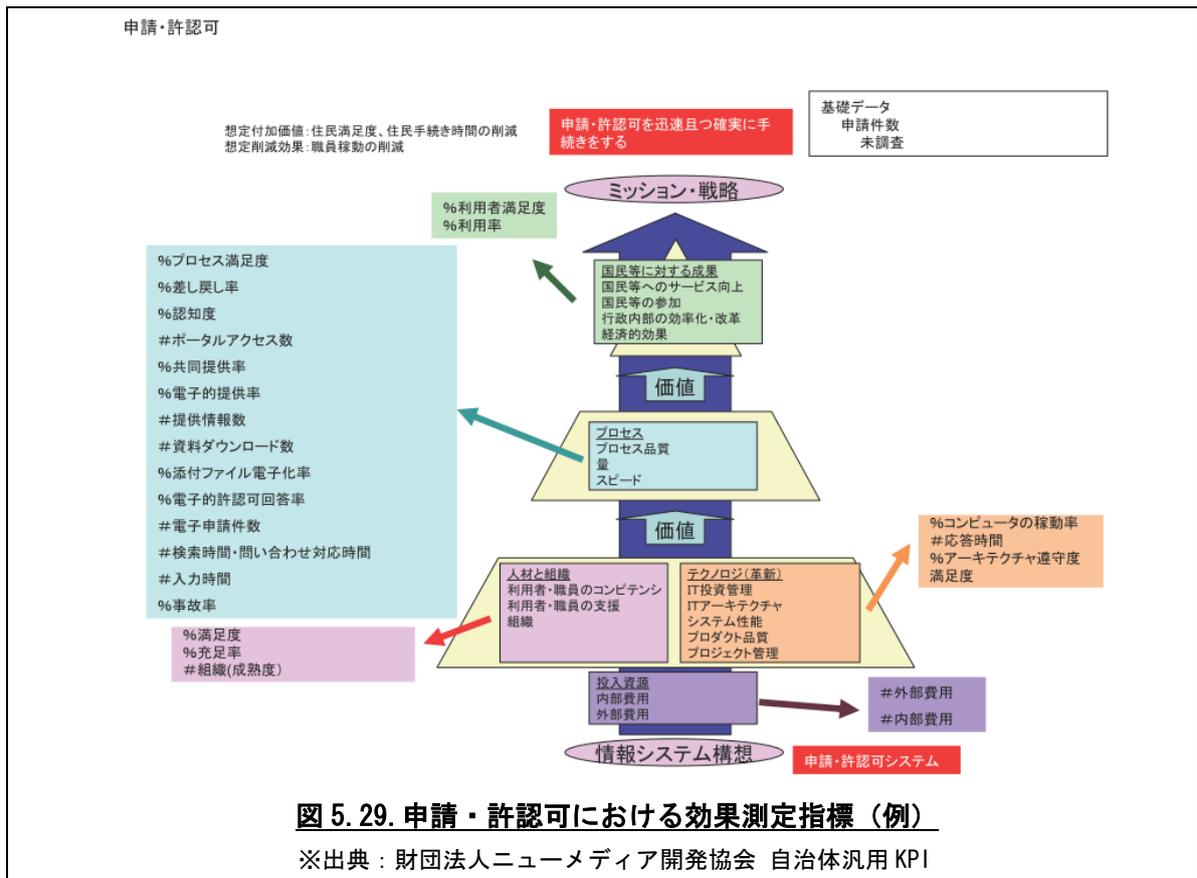


図 5.28. 移行対象となるシステム関連図の整理

[B-4] 費用対効果分析

概要
企画フェーズで見積を行った投資額とその効果について、前述の各種要件が次期システムへの投資に見合った効果を生めるか否かを精査する。
実施方法
企画フェーズで費用対効果を分析したときの条件が基本設計フェーズで変化した場合は、その変化点を洗い出し、先に実施した費用分析、効果分析に反映する。
ポイント
期待される効果と費用とを比較し、それが適正であるかを比率分析できるように定性的な効果についても数値で判断できるように評価指標を細分化・詳細化する。
以下に、申請・許認可を対象とした効果測定指標を例示する。このような効果測定指標の実績値と費用とを対比し、期待した効果が得られているか確認する。効果が目標値を下回る場合はその原因がどこにあるのかを究明する。



汎用KPI一覧						
KPI大分類	KPIの	KPI名等	解説	測定方法例	測定タイミング	価値測定方法例
国民等に対する成果(アウトカム)(KGI)	国民等へのサービス向上 国民等の参加	%利用者満足度	サービスに対する利用者満足度	アンケート調査 モニターによる定期報告	定期システム評価時(年、月等)	満足者数×仮想価格
		%利用率	対象者のうち利用した人の数の割合	サイトのカウンター(サーバログ)と資料による分析	定期システム評価時(年、月等)	
プロセス(アウトプット)ポータル	プロセス品質	%プロセス満足度	手続きの流れに対する満足度	アンケート調査 モニターによる定期報告	定期システム評価時(年、月等)	
		%認知度	サイトがどれだけ認識(認知)されているか 例:認知している国民数/全国民数	アンケート調査 モニターによる定期報告	定期システム評価時(年、月等)	認知者数×仮想価値 PR費用
		#ポータルアクセス数 %共同提供率	ポータルサイトに対するアクセス件数 共同でサービスする方が合理的と考えられるサイトのうち一緒にサイトをやっている割合	アクセス件数・ダウンロード件数(サーバログ) 問合せ先一覧などで分析	定期システム評価時(年、月等)	アクセス件数×アクセス 価値単価 情報提供組数×情報 提供価値単価
プロセス(アウトプット)情報提供	プロセス品質	%電子的提供率	情報提供の際に、電子的媒体で提供している情報の割合 例:電子的提供情報数/全情報提供数	評価時に資料分析などで集計 サーバログ	定期システム評価時(年、月等)	電子的提供情報数×電子的 提供によるコスト削減 効果
		#提供情報数	電子的媒体で提供されている情報の件数	評価時に資料分析などで集計	定期システム評価時(年、月等)	電子的提供情報数×電子的 提供によるコスト削減 効果
		#資料ダウンロード数	ファイルをダウンロードした件数	カウンタ	定期システム評価時(年、月等)	ダウンロード件数×情報 価値単価
プロセス(アウトプット)電子申請・許認可系	プロセス品質	%添付ファイル電子化率	添付書類のうち電子化して提出が可能な書類の割合 例:電子化添付書類数/全添付書類数	評価時に資料分析などで集計 サーバログ	定期システム評価時(年、月等)	添付ファイル電子化率 ×全添付書類電子化時 仮想価値
		%差し戻し率	入力ミスや情報不足等によって収集情報が差し戻しになる割合 例:差し戻し件数/全情報収集件数	サーバログ	定期システム評価時(年、月等)	差し戻し件数×差し戻し 処理コスト (マイナス効果)
	スピード	%電子的許認可回答率	申請に対して許認可の通知を電子的に行っている割合 例:電子的許認可件数/全許認可件数	評価時に資料分析などで集計 サーバログ	定期システム評価時(年、月等)	電子的許認可件数×電子的 許認可価値単価
		#電子申請件数	電子申請の件数	評価時に資料分析などで集計 サーバログ	定期システム評価時(年、月等)	電子申請件数×電子申請 価値単価
プロセス(アウトプット)ワークフロー	プロセス品質	%事故率	入力ミス等の事故発生する割合 例:事故件数/全件数	サーバログ、記録	定期システム評価時(年、月等)	事故件数×事故処理コスト (マイナス効果)
		%満足度	人材や体制に対する満足度	アンケート調査 モニターによる定期報告	定期システム評価時(年、月等)	
人材と組織(インプット)	組織(成熟度)	%充足率	業務規模に対する定員充足率	評価時に資料分析などで集計	定期システム評価時(年、月等)	
		#組織(成熟度)	組織の成熟度を5段階で評価	評価時に資料分析などで集計	定期システム評価時(年、月等)	
テクノロジー(インプット)	システム性能	%コンピュータ稼働率	コンピュータ稼働時間の割合	システム運用報告から作成	定期システム評価時(年、月等)	停止時間×逸失利益/ 被害
		#応答時間	アプリケーションの入力に対する平均応答時間	システムから収集	定期システム評価時(年、月等)	
		%アーキテクチャ遵守度	アーキテクチャの遵守度を5段階で評価	設計資料で判断	設計時	
投入資源(インプット)	外部費用 内部費用	#外部費用	サービス開発や運用にかかった全費用	契約書など	定期システム評価時(年等)	全費用
		#内部費用	開発やサービス実施時に稼働する人件費	勤務日報	定期システム評価時(年等)	従事時間

図 5.30. 申請・許認可における効果測定指標の説明

※出典：財団法人ニューメディア開発協会 自治体汎用 KPI

[B-5] 予算執行計画の検討

概要
予算執行計画として、契約形態案（調達方式）、費用内訳を検討、策定する。
実施方法
①契約形態案の作成 調達方式は大別して、随意契約方式と競争入札方式がある。随意契約方式には、「プロポーザル方式」と「単独随意契約方式」、競争入札方式には、「総合評価落札方式」と「最低価格落札方式」に分けられる。また、参加業者を選定する方式として、「一般（発注者は、参加業者を特定しない）」と、「指名（発注者が、参加業者を特定する）」があり、各調達方式の特徴を比較したものが、下表となる。

表 5.7. 契約形態(調達方式)の比較

項目	調達方式				参加者者選択方式	
	プロポーザル方式	単独随意契約	総合評価	競争入札方式	一般	指名
説明	価格は固定あるいは提案者の見積もり額とし、仕様に基づいた提案書の内容のみで第一優先交渉権の獲得者を決定し、委託仕様と契約額の確定によって随意契約を行う方式。	競争を行わず、最適であると判断するものを契約相手と定める方式。	技術提案と価格を同時に評価し、その合計獲得点数の優劣によって落札者を決定する方式。	技術提案は受けずに、提案者から調達者が定めた仕様書を実現するための価格を提示させ、最低額を提示したものを落札者とする方式。	一定の条件を満たす希望者がすべてを入札に参加させる方式。	特定の条件により発注者が指名した者に参加させる方式。
公平性	作成された仕様書に基づき提案に参加できるため、仕様書の内容が特定ベンダの仕様に基づいていない限り、公平性は担保される。	特定社以外の参画は認めない方式であり、公平性は無い。	作成された仕様書に基づき提案に参加できるため、仕様書の内容が特定ベンダの仕様に基づいていない限り、公平性は担保される。	作成された仕様書に基づき入札に参加できるため、仕様書の内容が特定ベンダの仕様に基づいていない限り、公平性は担保される。	基本的な条件を満たせば誰でも参加が可能。ただし、公告方法の工夫や参加資格要件の明確化が必要。	最初に参加できるベンダを絞るため、公平性については一般より一段劣る。選定基準の明確化が必要。
公正性	提案の評価スキームや評価プロセスが明確になっている場合には、提案評価に対する公正性は確保されるが、価格と提案の比較評価が難しいため、最低価格方式と総合評価方式と比較して、公正性は低くなる。	特定社以外の参画は認めない方式であり、公正性は無い。	価格点と技術点の比率、提案の採点基準、評価スキームや評価プロセスが明確化されている場合には、公正性は確保される。	最低価格で落札者が決定されるため基準が明確であり、公正性は確保される。	基本的な条件付与や参加に必要な手続き・手順が明確かつ適切であれば、公正性は確保される。	入札参加者の指名手続きや手順が明確かつ適切であれば、公正性は確保される。
要求満足度	基本的に仕様書が適切であれば、要求満足度は得られる。	基本的に仕様書が適切であれば、要求満足度は得られる。	基本的に仕様書が適切であれば、要求満足度は得られる。	基本的に仕様書が適切であれば、要求満足度は得られる。	一般、指名で特に違いは無い。	一般、指名で特に違いは無い。
創意工夫性	提案を求める方式のため、提案者の知恵を利用する調達が可能である。	特定社のノウハウや技術に依存した契約であるため、幅広い創意工夫を得ることが出来ない問題がある。	提案を求める方式のため、提案者の知恵を利用する調達が可能である。	仕様に基づいたサービスを提供するための「価格」のみを評価するため、個々の社の提案力は評価されず、創意工夫を発揮する機会が損なわれる。	一般、指名で特に違いは無い。	一般、指名で特に違いは無い。
事務作業量	仕様書の作成や評価表の作成などの作業が発生するため、事務量は最低価格方式と比較すると大きく、総合評価方式に近い。	基本的に特定社のノウハウや技術に合わせた仕様書の作成と随意契約理由の作成を行うことで足りるため、作業量は比較的小さいといえる。	仕様書の作成や評価表の作成、実施、評価委員会の実施など、様々な事務が発生する。	基本的に仕様書作成の手間のみであり、それ以外の事務作業は極小化される。	どれだけのベンダが参加するか事前に予想できないため、作業量の変動見込みがしづらく、不安定。膨大になる可能性もある。	参加ベンダ数の上限と確保は貴市の意志で実施可能となるため、作業量の安定化、不測リスクの低減化が可能となる。
費用対効果	価格が高止まりする可能性が高く、発注者側の価格見直しと仕様書の内容に、費用対効果が伴うこととなる。その費用内で最大限の作業を求めるとはできないため、その作業量の大小でサービス提供者の優劣を比較するような仕様書とすれば、費用対効果は高まるが、企画計画業務には適しているが運用管理の調達方式としては不向きである。	価格は特定社との交渉となるが、一般的に、特定社のノウハウ・技術を必要とするためにこの方法を採用しているため、費用対効果という面はあまりこの方式採用の観点とはならない。	価格についても評価を実施するため、真価にとって一番よいものを適正な価格で得ることが出来る。	価格のみの評価のため、金額的には一番安いところを選定することが可能である。ただし、創意工夫などプラスアルファの効果が見込めないため、費用対効果が適かどうかについては、調達内容によっては、必ずしもそうでない場合があることに留意が必要である。	一般、指名で特に違いは無い。	一般、指名で特に違いは無い。
総評	企画提案などの、金額が開発案件と比較すると、小額であるなどの場合で、『価格ではなく、その価格一杯で、提案内容の優劣や作業量の大小を問いたいような調達』に最適であると考えられる。	基本的には、特定社の知的サービスがどうしてもほしい場合(ノウハウ等)にのみ採用すべき方式である。ただし、機器の使用条件や特定ミドルウェアなどの条件に引っ張られこの方式を「採用せざるを得ない」状況にすることは避けるべきである。	提案内容の創意工夫や実施内容、体制等を具体的に明記させることが可能となり、コミットメントを明確にできる。価格についても一定の配慮が可能である。ただし、本件については、適切な評価者を選定できるか、実務者と管理者の双方の評価を反映させる等のスキームづくりのための相違の事務量が発生するため、実施における覚悟が必要である。また、提案者にも相当の準備とコスト負担が発生するため、提案参加者が少数となる可能性が高い。	本業務において、サービス内容は具体的に特定できるが、実際の運用管理業務の作業品質等が実績等からしか選定することができないため、委託事業者の調達仕様に対する実施方針やSLAのすり合わせが選定後となるため、リスクの回避や排除が難しいと考えられる。	透明性は高いが、事務作業量が膨大になる可能性がある。	事務作業量を事前に予測可能なため、作業はしやすい。公平性と公正性については、別途確保する方策を検討することで、対応可能と考える。

②費用内訳

企画説明書及び予算要求段階で策定した費用計画を基に費用内訳を作成する。

ポイント

① 契約形態案の選定

調達する内容により上記のいずれかの方式を採用することになるが、共通基盤システムだからこそ実現可能なマルチベンダ化を想定し「最良の個別システムを組み合わせる」目的から「分割調達」を選択することが多いと想定される。

そのため、まず、調達の粒度を適切となるように検討する必要がある[A5 ポイント②]。RFI[A5]で収集した情報をもとに、調達方式を検討する。検討に際し、下図に示す判定チャートを使用し、その調達に最適な契約形態を選定する。

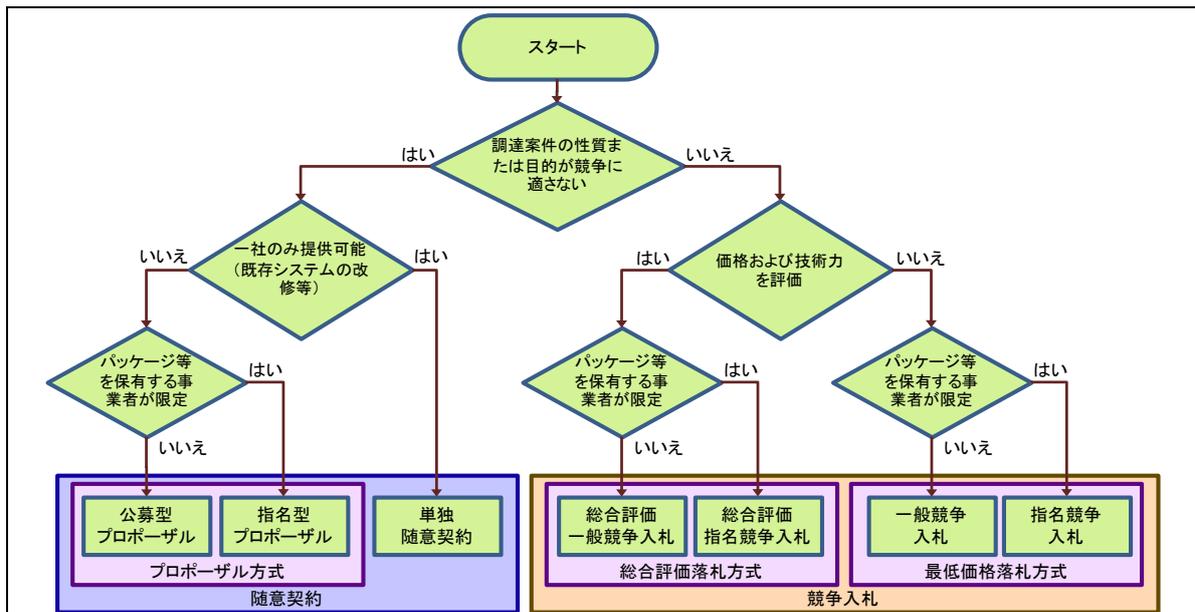


図 5.31. 契約形態の判定 (例)

なお、これまでの随意契約や指名競争入札は、その調達プロセスの不透明性が指摘され、調達コストの高止まりの原因と言われており、また、提案者の技術力の評価が対象とされないことから、低品質な情報システムが納入されている場合も多い。地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築は、それらの解決を目的としていることから、競争が前提となり、総合評価落札方式が望ましいと考えられる。

粕屋町では、「公平、公正に調達する」「競争原理を働かせ、最適な価格によるシステム調達を行う」「自分達の求めるシステムを導入する」といった考えのもとに、「総合評価一般競争入札」を採用した。但し、RFIの結果により、「総合評価指名競争入札」とした方が望ましい場合もあることに留意する。いずれにしても、地方公共団体に適した方式を選定するが、選定理由を十分に説明できることが必要となる。

	共通基盤システム	個別機能システム A	個別機能システム B	個別機能システム C	個別機能システム D	ハードウェア	運用	保守	調達方式 (案)	RFIの結果 (例)
調達①	○	—	○	○	○	○	○	○	総合評価一般競争	
調達②	—	A	○	○	○	○	○	○	総合評価一般競争	
調達③	—	B	○	○	○	○	○	○	総合評価指名競争	対応回答ベンダが2社だけだった
調達④	—	C	○	○	○	○	○	○	総合評価指名競争	同上
調達⑤	—	D	○	○	○	○	○	○	総合評価一般競争	

図 5.32. 分割調達における契約形態 (例)

②費用内訳

企画フェーズで RFI を実施した時の内容に変化がある場合は、再度 RFI を実施し、費用の見直しを行う。

[B-6] スケジュール案の作成

概要
次期システムの調達・構築スケジュールを明確にする。
実施方法
次期システムの構築業者決定後の基本設計～運用開始までの作業を大まかに洗い出してスケジュールを策定する。また、分割調達をする場合は、各調達単位で実施時期のスケジュールを作成する。
ポイント
<p>作業の洗い出しは、まずは、作業のレベルの違いや他の作業との前後関係を意識しないで、網羅性を高めることを意識して進める。この作業の洗い出しが終わった後で、作業のレベル合わせと順序の整理を行う。</p> <p>以下に、分割調達する場合のスケジュールの例を示す。アプリケーションとインフラで分割、さらにそれぞれを工程単位での分割を行い、設計、開発、運用・保守 3 つのタイミングで調達を行うというシナリオ（図 5.33 を参照）を前提としたスケジュールを作成すると図 5.34 のようになる。</p>
<p>調達第1回 業務系システム構築のプロジェクト管理(PM)、上流工程(計画支援、基本設計)とこの上流工程に基づくテスト(総合/受入/稼働テスト)、ユーザ教育および移行を行う業者を調達する。</p> <p>調達第2回 アプリ、インフラの詳細設計および開発を行う業者を調達する。調達の単位は、共通領域、個々のサブシステムおよびインフラに分割する。</p> <p>調達第3回 業務系システムの運用・保守を一括して行う業者を調達する。</p>
図 5.33. 分割調達のシナリオ

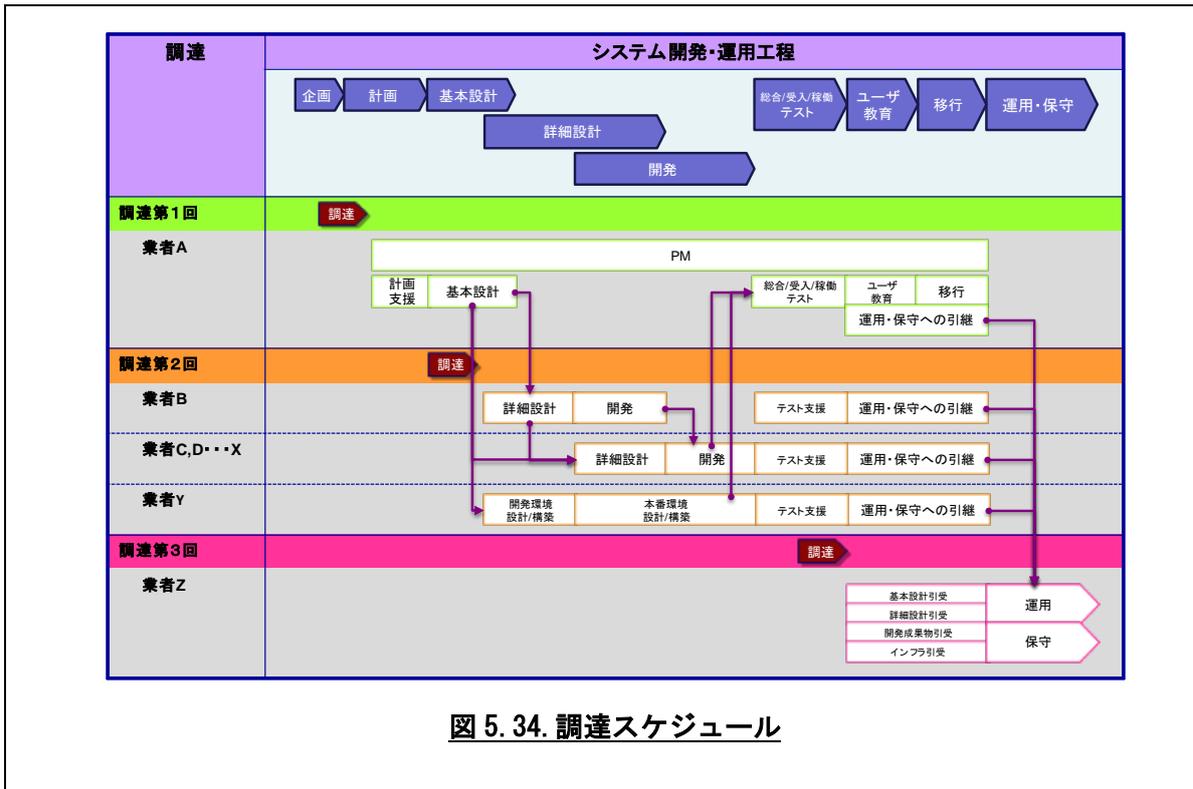
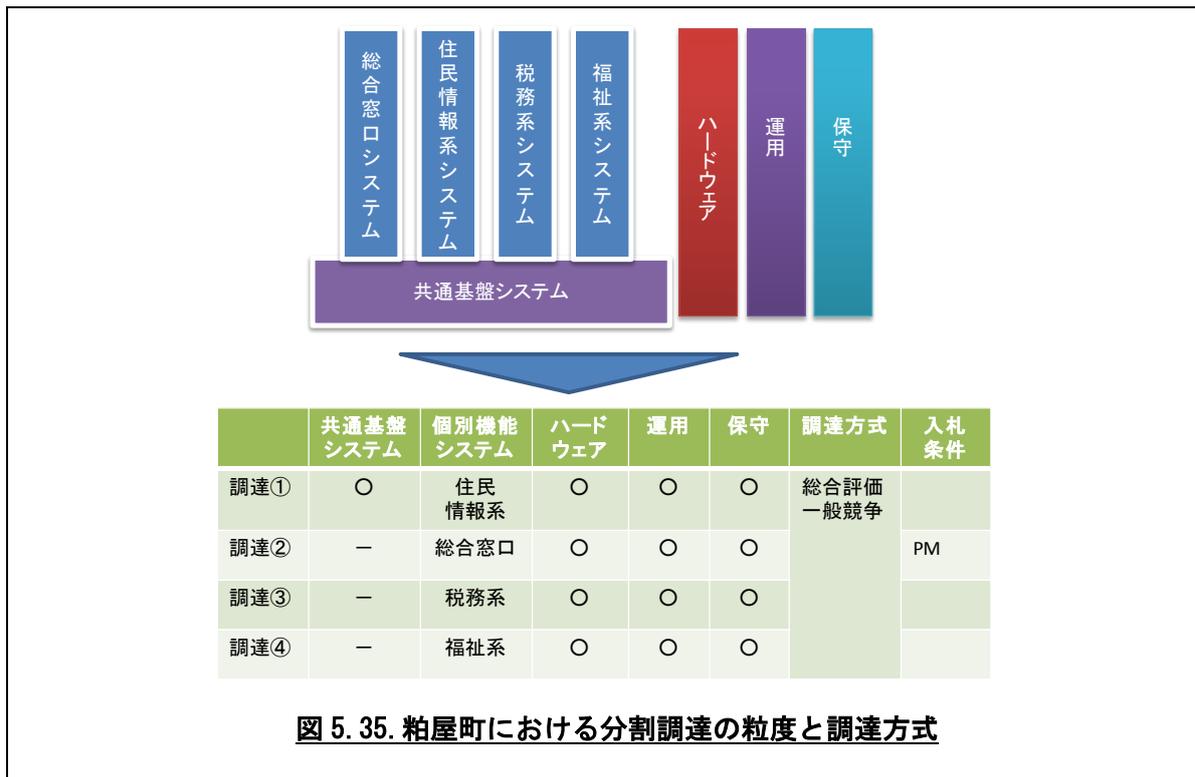


図 5.34. 調達スケジュール

C. 調達

[C-1] 調達方式の選択

概要
[B-5 予算執行計画の検討]の契約形態案（調達方式）を確定させる。
実施方法
調達方式によって業者を選定するまでの作業手順が異なるが、本報告書では、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の調達方式であるため、「技術力」と「価格」の最適化を図る必要があることから総合評価落札方式とする。
ポイント
粕屋町は、総合窓口システム、住民情報系システム、税務系システム、福祉系システムと4つに分割し、共通基盤システムのサポートは、業務システムの柱ともいえる住民情報系システムの調達範囲とし、また、マルチベンダになる可能性があることから、ベンダ間の調整役としてPMを総合窓口システムの要件に追加した（図 5.35 を参照）。



[C-2]入札仕様書の作成

概要
入札仕様書を作成し、本調達案件の公告をする。
実施方法
発注者が要求する業務要件、システム要件、提案要件を明確にし、提案者がコスト、スケジュール、実施内容を合理的に検討し、要求事項を満たす提案がされるように入札仕様書を作成する。
ポイント
<p>入札仕様書は、他の情報システムや団体等の事例が参考になるが、記載項目の選択や記事内容の詳細度について調達目的から外れないように注意する。</p> <p>提案者に、より自由な提案を依頼するために、情報システムの詳細については記述を控える。必要とするサービス内容の要求はできるだけ明確にする。なお、提案に参加するベンダが、入札仕様書の作成に関与することは排除することが望ましい。</p> <p>粕屋町は、以下の点に留意し入札仕様書を作成した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 個々の業務において情報システムに要求される処理が、どのような局面において必要となるかを具体的に示し、曖昧な要求要件を排除する。 原則として、特定の具体的な商標名等を用いた要求要件を定めないこととし、オープンな標準に基づく記載を優先する。 <p>また、具体的な機能要件の記載方法に関しては、「○○できること」という記載方法に統一</p>

した。現在利用しているシステムの機能の中で「何が必要か」「何が足りないか」を、まず基準とすることから検討を始めた。粕屋町においては、作業部会にてそのような視点で機能をピックアップし、構築幹事会でそれらの機能を整理、集約し、調達仕様書としてまとめた。

地域情報プラットフォームを活用したシステムを導入する場合、サービス基盤として含む機能と個別の業務システムが保有する機能を分類し、それぞれに対して仕様書を作成する必要がある。粕屋町では、各業務システムが、共通的に利用する機能に関しては、極力共通利用できるよう、サービス基盤の機能として保有すべきであるとして、共通基盤及び共通機能に関する要件を記した「共通仕様書」と、個別の業務システムに関する要件を記した「個別仕様書」に区分して作成した。

以下に、粕屋町における「共通仕様書」及び「個別仕様書」の記載例を示す。

■ 「共通仕様書」の記載項目

a. 調達概要

共通基盤に関する説明や、システムアーキテクチャに関する要件等について記載。

b. システム要件

以下の要件及び納品条件、開発推進体制等について記載。

- ・ハードウェア要件
- ・ソフトウェア要件
- ・ネットワーク要件
- ・品質管理
- ・運用条件
- ・アウトソーシング

c. 開発に関する条件

作業場所や開発用コンピュータ機器・使用材料の負担等について記載。

■ 「個別仕様書」の記載項目

a. 調達概要

個別システムの説明や、仕様書のスコープ等について記載。

b. システム要求機能

個別システムに要求する機能について記載。

また、粕屋町においては、入札に関する情報をまとめた「入札説明書」を作成した。「入札説明書」は、発注者が要求する業務要件、システム要件、提案要件を明確にし、提案者がコスト、スケジュール、実施内容を合理的に検討し、要求事項を満たす提案ができるようにする必要がある。以下に、「入札説明書」の記載内容を示す。

■ 「入札説明書」の記載項目

- a. 事業の概要
事業の目的とその内容について記載。
- b. 公告日
公告を実施する日付を記載。
- c. 入札方式
入札方式について記載。
- d. 総合評価落札方式による一般競争入札に付する事項
当該調達に関する委託業務名や委託業務期間、納入場所等を記載する。
(粕屋町では、「総合評価落札方式による一般競争入札」を行ったため、この標題となっている)
- e. 委託の業務内容
調達内容の説明。
- f. 本件への参加申し込み
申込方法や申込期間等を記載。
- g. 入札参加資格条件
入札に参加するための諸条件等を記載。
- h. 入札参加資格の通知
入札参加資格の通知方法や時期について記載。
- i. 入札手続き等に関する事項
連絡先や各種資料の配布場所、各種書類の提出方法、入札や開札に関する事項等について記載。
- j. 納入検査
提出書類に関する納入審査について記載。
- k. その他
契約書作成の要否等、上記記載以外に必要な事項。

粕屋町では、「総合評価落札方式」を採用したことに伴い、別に「提案実施要領」を作成した。「提案実施要領」には、提案募集の趣旨や提案様式等を記載している。記載項目は次の通り。

■「提案実施要領」の記載項目

- a. 提案の趣旨
提案募集を実施する理由。
- b. 入札説明書等に対する質問書の受付
入札説明書に対する質問の受付期間や受付場所、提出方法等。
- c. 提案書作成の様式等
提案書の形式や留意事項等。
- d. 提案書の作成方法
提案の対象や記述方法等。
- e. 提案書の提出方法等

実施方法
<p>決定基準は、特定の評価要素に偏ることなく、かつ客観的に評価し、ベンダを選定できるようにする。「総合評価落札方式」では、提案書評価基準を提案者に公開することを前提に作成する。</p> <p>落札者決定基準は、要求事項の意をくんでいる提案書を排除することのないように、柔軟性を考慮する。評価項目の設定は、入札仕様書に記述する要求項目により評価の視点が変化することから、調達目的に沿って設定する配慮が必要となる。</p>
ポイント
<p>落札者決定基準は調達方法によって異なる。総合評価方式では、提案書の評価点（技術点）と落札価格の評価点（価格点）の二つを総合的に評価して決定する。技術重視の場合は、技術点の割合を高くし、価格重視の場合は価格点の割合を高くする。どちらを重視するかは、調達対象によって異なり、実現の難易度が高い場合は技術点を重視、難易度が低い場合は、価格点をより重視する等、妥当な根拠により決定すること。</p> <p>総合評価方式により、提案を評価するためには、開発されるアプリケーションの品質、性能のみならず、提案者の理解度、技術力、プロジェクトマネジメント力等の提案者自身の能力を併せて評価し、また、開発フェーズに加え、運用・保守に至るライフサイクルコストの見積りを評価することで、品質とコストの最適化が図れる。</p> <p>このように提案内容を総合的に評価するには、以下の7つの視点から評価を行うと良い。</p>
<p style="text-align: right;">評価の視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 現行基幹システムの問題点や課題、情報システム再構築プロジェクトの目的、位置づけを理解していること。 ② システム統合基盤のコンセプト、導入目的を理解し、アプリケーションとの役割・機能分担を提案する能力を有すること。 ③ オープン系システムの技術的なメリット、デメリットを理解していること。 ④ レガシーシステムからオープンシステムへの以降に対する要点、リスクを適性に把握し、その解決策を持っていること。 ⑤ 業務効率化、サービス向上に資する適切なアプリケーションであること。 ⑥ 拡張性、柔軟性のあるアプリケーションであること。 ⑦ 相互運用性、保守性に優れたアプリケーションであること。 ⑧ 適切な品質管理手法、体系を有していること。関連法制度に対する理解、知見を有していること。 ⑨ 経験、実績、ノウハウ、スキルを有するメンバーによってプロジェクト体制が構築できること。 ⑩ 適切な業務知識を有していること。 ⑪ 関連法制度に対する理解、知見を有していること。 ⑫ 相当規模の自治体に導入実績のあるアプリケーションであること。 ⑬ 品質、機能に見合った適正価格であること。（安ければよいということではない） <ul style="list-style-type: none"> 提案者の理解 技術力 製品品質・性能 プロジェクトマネジメント 体制・組織 実績 ライフサイクルコスト
<p>図 5.36. 提案内容評価における7つの視点</p>
<p>これら7つの視点において、提案内容を評価するには、「提案書」、「プレゼンテーション」、「ヒアリング」の3つのステップにて評価を行うことが望ましく、評価点を決定するには、7つの視点を技術提案評価軸と設定し、それに基づく技術点の配分比率を設定する。</p>

	配分比率例	評価方法		
		技術提案	ヒアリング	デモ
提案者の理解	9.3%	◎	○	
技術力	33.4%	◎	○	○
製品品質・性能	39.1%	◎	○	○
プロジェクトマネジメント	8.9%	◎	○	
体制・組織	5.0%	◎	○	○
実績	0.7%	◎		
ライフサイクルコスト	3.6%	◎		
合計	100.0%			

◎は最終的に評価対象となるもの、○は評価を行う上で根拠の一部となるもの
ヒアリング（プレゼン）、デモは、実施の有無、実施形態により評価における位置
付けが異なる

図 5.37. 技術提案評価の例

評価基準は、特定の評価要素に偏ることなく、且つ客観的に評価し、受注者（ベンダ）を選定できるようにする必要がある。さらに、評価項目の設定は、入札仕様書に記述する要求項目により評価の視点が変わることから、調達目的に沿って設定する配慮が必要になる。

粕屋町においては、まずシステム再構築を行う上でどのような点が具体化されていれば問題なくプロジェクトが進められるかを考え（評価項目の作成）、その上で、提案に関しては、「粕屋町が必要とする基本的要件はどの項目か（必須項目）」を定めて、さらに評価項目において「粕屋町システム構築に必須となる要件（最重要項目）」を定めることで、落札者決定基準（表 5.8 を参照）を作成した。

表 5.8. 落札者決定基準例（抜粋）

No	大項目	中項目	小項目	評価内容	必須の有無	評価区分
1	1. 本件委託業務に対する提案者の理解	1. 背景と目的について	1. 電子自治体構築事業の考え方について	電子自治体構築事業に関する基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	必須	重要
2		2. 基本方針について	1. システムの設計・開発における基本的な考え方について	システムの設計・開発についての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。		普通
3		3. 自治体の住民情報業務の電子化について	1. 自治体の住民情報業務の電子化について	自治体の住民情報業務を電子化することについての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。		普通
4	2. 当該システムに対する提案者の理解	1. システム全体構成について	1. システム全体構成について	適切なシステム全体構成（論理構成、物理構成）について図表等を用いて明確に示されており、本調達の求める仕様（特定HW、MWIに拠らない構成になっている（依拠する場合はその理由が明確で妥当であること）こと、耐震性等を含む）を満たしていることを証明していること。	必須	重要
5		2. システムの概要について	1. システムの概要	システムの構成及び概要が具体的に示されていること。システムに必要なハードウェア、ソフトウェア、ネットワークについての方針及びその仕様、個数等が具体的に示されていること。	必須	普通

粕屋町では、「総合窓口の設置」及びそれを実現するための「総合窓口システムの構築」を重視していたため、次のポイントを最重要項目とした。

表 5.9 最重要評価項目

提案項目	重視した理由
共通システムアーキテクチャへの準拠	総合窓口システムの構築のためには、共通基盤及び関連システムが地域情報プラットフォームに準拠している必要がある。このため、粕屋町では地域情報プラットフォームに準拠した共通基盤である鳩ヶ谷共通基盤を導入することを前提として、提案者がこ

	の共通システムアーキテクチャにどのように準拠するのかを具体的に示すことを重視した。
業務体系・データ体系の統合化	総合窓口設置に伴い、業務体系やデータ体系を統合しなければならず、その考え方や実現方法について具体的に示すことを重視した。
地域情報プラットフォームに準拠した鳩ヶ谷共通基盤のサポート	地域情報プラットフォームに準拠した鳩ヶ谷共通基盤は、地方公共団体内連携には対応しているが、自治体間連携／官民連携には対応していないため、その実現にあたっては、今後のバージョンアップを待たなければならない。粕屋町においては、外部機関（他自治体および民間）とのシームレスな業務連携を将来像として描いていることから、鳩ヶ谷共通基盤の次期バージョンへの移行をサポートすることを要求事項として評価することとした。
業務要件の実現	職員自身で考えて作成した業務要件ではあるものの、地方公共団体業務に精通しているベンダであれば、過去の事例から、要件として不足している部分や新たな切り口からの提案も受けられる可能性が高く、より自分たちの欲しいシステムへと近づくこととなるため、地方公共団体業務に関する理解を重視した。
他システムとの連携	総合窓口システムを実現するためには、個別業務システム間のデータ連携が不可欠である。粕屋町は分割調達を実施していたため、マルチベンダによるシステム間連携となる可能性があり、この部分を具体的に示すことを重視した。

[C-5] 提案プレゼンテーション評価指標の作成

概要	提案プレゼンテーションの評価指標を定める。提案書の内容で評価できるのであれば、必ずしも提案プレゼンテーションを実施する必要はない。地方公共団体によっては、提案プレゼンテーション実施結果から得られる効果と地方公共団体の作業負荷を考慮し、提案プレゼンテーションの実施を検討する。
実施方法	提案のプレゼンテーションを評価する指標を作成する。 プレゼンテーションの評価は提案書の評価指標とは異なり、見て聞いた内容をその場で判断できるように、簡略化して判断のし易い内容にする。
ポイント	プレゼンテーションの評価は、調達対象の知識がある人とそうでない人によって受け止め方が異なり、評価のばらつきが発生しやすい。実際に、粕屋町では ICT 関連の知識のあるグループと、そうでないグループで正反対の評価結果が出た。ICT 関連の知識のないグループは提案内容の優劣を正しく判断することが困難なため、見た目の良い資料やメリハリのきいた話し方等に惹かれて表面的に評価をしてしまう傾向があることに注意したい。職員自らが調

達に参加することとしていることから、プレゼンテーションには、多くの職員が参加することに意義があるが、評価指標は、その様な偏重した評価にならないように定める。

プレゼンテーション評価表			
		プレゼンテーション番号	
		評価者課名	
* このプレゼンテーションについての評価は、総合評価落札方式による評価点に加算されます。			
1	プレゼンテーション項目について	5・4・3・2・1	アピールしたい項目が業務の効率化や住民サービスの向上につながると思われたか
2	プレゼンテーション内容について	5・4・3・2・1	主張したいことがはっきりと分かったか 伝えたいという意欲が感じられたか 簡潔にまとまっていたか
3	分かりやすさ	5・4・3・2・1	説明が分かりやすく行われたか
4	業務効率化への実現具体性		このシステムが導入された場合 業務の効率化が期待できるか
* 1～3については、5点満点で○をつけてください。 * 4については、下記要領で点数を記入してください。 事務の効率化について十分期待できる 15点 事務の効率化について現状より期待できる 12点 事務の効率化について現状維持である 8点 事務の効率化について現状より下回る 4点 事務の効率化について現状より悪くなる 0点			

図 5.38. プレゼンテーション評価表例

[C-6] 評価体制の整備

概要
内部の評価体制と外部の評価体制を整備する。
実施方法
提案書の評価は、内部の評価（内部評価会）と外部の評価（外部評価会）により決定することが望ましい。外部の評価委員については、調達対象に対して高度な知識や経験を有する公的団体に依頼する。外部評価による内部の評価結果の承認をもって、評価結果を最終決定する。
ポイント
公平性を保つために、内部だけで評価するのではなく、外部の有識者による評価を行うようにする。この時、内部評価結果、「どうしてそのベンダの提案を採用したのか」、もしくは「採用しようとしているのか」、内部評価の検討経緯、理由等を明確にしておき、内部評価の妥当性を外部の ICT 有識者に確認するというスタンスが重要になる。外部の評価者は、ICT 有識者を擁する地方公共団体や公的団体の有識者および大学の有識者等に委託するようにする。粕屋町では、外部の評価者として、APPLIC の理事、福岡県の情報企画官、九州大学教授に委託した。

[C-7] 入札公告～入札

概要
入札公告および入札を実施する。
実施方法
<p>入札仕様書（入札説明書）に記載した公告日、入札方式等と整合性を図り、招請公告書類を作成し、公報に掲載して、完全な公開・透明性を確保して入札・招請を行う。提案者が複数ある場合は、一覧表を作成し整理しておくことで、質問に対する回答や評価、プレゼンテーションの準備等をスムーズに進めることに活用できる。</p> <p>なお、総合評価指名競争入札の場合は、指名した業者の選定過程を公開しなければならない。</p>
ポイント
<p>入札内容に関する質問を受け付けることになるが、応札するベンダの数によっては回答の対応に追われることもあるので、発注者側の対応する体制やスケジュール等、先行事例等を参考に考慮しておく。なお、質問の回答は、提案したベンダ全てに同じ回答書で回答する。</p> <p>また、特に ICT の専門性を有する質問に対しては、外部有識者や IT コンサルタントに支援を仰ぎ対応する。</p>

[C-8] 提案書評価

概要
提案書の評価を実施する。
実施方法
<p>提案書の評価は、落札者決定基準[C-3]及び提案書評価指標[C-4]を使用して評価項目ごとの評価を行い、その結果を総合評価する。</p> <p>価格だけでなく、構築するシステム全体の品質や妥当性を判断するための評価を実施する。この場合、多くの地方公共団体にとっては技術的な側面で判断が難しい（あるいはできない）可能性が高い。その部分に関しては、コンサルティング業者等に委託する、あるいは相応の有識者（都道府県の有識者や大学教授）に依頼することも必要である。</p>
ポイント
<p>各業務システムに関する公平な評価をおこなうために、提案書評価基準を作成する。粕屋町では先に作成した各業務システムの「落札者決定基準」を基に、評価対象となる記載項目の内容について評価を実施した。C-3/C-4の「ポイント」で述べたように、それぞれの評価項目に対し、その記載を「必須」とするかどうか、また評価項目の重要度について定義することで、複数の業者の提案に差異をつけ易くした。機械的に評価しづらい（「どれくらい地方公共団体の意図を理解しているか」等の）評価に関しては、評価者の評価理由を記載し、その妥当性を第三者の視点から判断してもらった。</p>

表 5.10. 提案評価例（抜粋）

No.	大項目	中項目	評価内容	評価基準	必須の有無	評価区分	総得点	総評価点	満点
1	1. 本件委託業務に対する提案者の理解	1. 背景と目的について	電子自治体構築事業に関する基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	① 当時の新総合行政システム構築の目的、意義についての確に理解している。 ② 電子自治体事業に関する基本的な考え方が「明確」に示されている。 ③ 上記②の考え方が「共通仕様書」及び「機能要件書」に示されていることとの整合性がとれている。	必須	重要	5	20	20
2		2. 基本方針について	システムの設計・開発についての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	① システムの設計・開発についての基本的な考え方が「明確」に示されている。 ② 上記①の考え方が「共通仕様書」及び「機能要件書」に示されていることとの整合性がとれている。		普通			10
3		3. 自治体の住民情報業務の電子化について	自治体の住民情報業務を電子化することについての基本的な考え方が明確に示され、かつそれが「共通仕様書」及び「機能要件書」に示した考え方を反映した妥当なものであること。	① 自治体の住民情報業務の電子化についての基本的な考え方が「明確」に示されている。 ② 上記①の考え方が「共通仕様書」及び「機能要件書」に示されていることとの整合性がとれている。		普通			10

粕屋町においては、粕屋町職員とコンサルティング業者からなる「内部審査会」及び福岡県 情報企画監や大学教授、APPLIC 理事等からなる「外部審査会」を設けた。「内部審査会」では、実際の提案書の評価を内部審査会の評価員が評価した。このうち「業務的要素」に関する評価に関しては職員が、「技術的要素」に関する評価はコンサルティング業者が主として実施した。また、その評価の妥当性についての判断を「外部審査会」に依頼し、実施した。

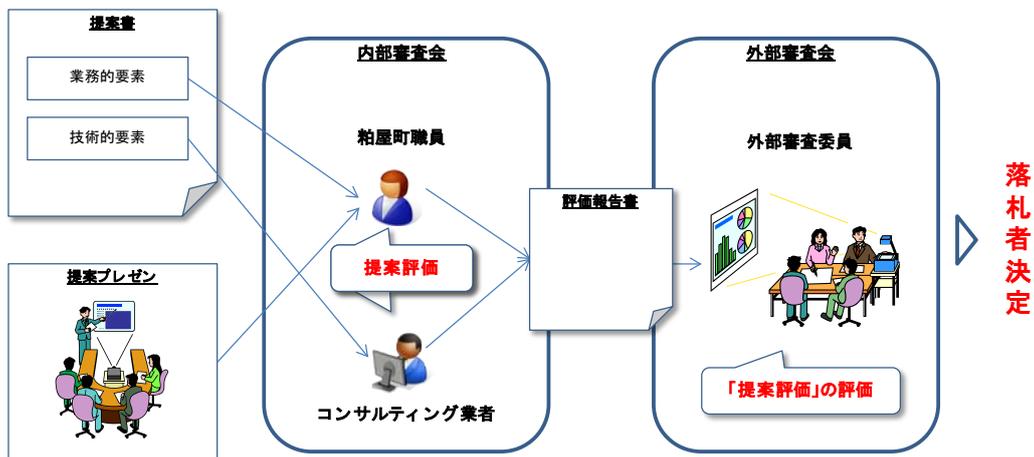


図 5.39. 粕屋町における提案評価の流れ

[C-9] 提案プレゼンテーションと評価

概要
提案プレゼンテーションを実施し、評価する。
実施方法
プレゼンテーションを実施する。公正を期すため、プレゼンテーション時に会社名がわかる内容の記載・発言等を禁止し実施する。プレゼンテーション評価に提案書評価を含めて総合評価をおこなう。評価結果に関し、外部専門員による「『総合評価』に対する評価」を実施してもらい、その評価の妥当性を判断する。その上で、受注者候補を決定する。
ポイント
提案書の内容に関して、提案業者に対するヒアリングの実施や、不明な点についての質問等により、曖昧な部分を明確にすることができる。したがって、提案書のみでの評価だけでなく「提案プレゼンテーション」を実施し、提案の詳細について理解することで、誤った

認識や曖昧な認識でのプロジェクト遂行を回避することができる。

業者に対しては、提案書をベースにその要点をプレゼンテーションにて説明してもらう。評価者側の質問事項をあらかじめまとめておくことで、進行をスムーズに行うことができる。また、質問事項に関しては、共通事項と個別事項（個別アプリケーションに特化した事項）に整理しておき、特に共通事項や提案時の最重要評価項目は、直接確認する事が望ましい。その際、質問は、各社に同様に実施することで、より公平に評価する事が出来る。

表 5.11. プレゼンテーション者に対する事前質問項目例（抜粋）

プレゼンター	項目	内容
A社	鳩ヶ谷モデルの活用	御社の提案書には地域情報PFに関する記述はありましたが、電子自治体共通化技術標準に関する記述が見受けられませんでした。電子自治体共通化鳩ヶ谷モデルが具備する機能とAPIの活用についてどのような検討をされましたか。
	共通機能の実現方法	共通仕様書で要求している鳩ヶ谷モデルにはない機能について、今回構築するシステム全体で共通化を図るという考えはありますか。それとも個別に構築するという考えでしょうか。総合窓口システムのプロジェクト管理支援チームの立場で回答をお願いします。
	共通化・標準化の取り組み	全体最適の視点でシステムを構築する際に、共通化・標準化を図ることが非常に重要となります。今回のシステム構築において、マルチベンダ体制を前提とした共通化、標準化の取り組みについてどのように考えていますか。総合窓口システムのプロジェクト管理支援チームの立場で回答をお願いします。

====Coffee Break「提案プレゼンテーションの評価」====

粕屋町における実際のプレゼンテーション評価においては、評価者による評価の差異が顕著に見られるケースがあった。これは、プレゼンテーションを実施するベンダの「プレゼンテーションの巧みさ」により、プレゼンテーションの内容が抽象的であっても、「わかったような感じ」を受けてしまうことに起因する。特に技術的な内容に関して、職員が理解するのは難しい。しかし、粕屋町では内部審査委員としてコンサルティング業者を採用していた、つまり「ごまかし」を許さない体制であったため、その評価の内容のレビューによって、より精度の高い評価を行うことができた。プレゼンテーションを評価する上では、その説明が具体的なものとなっているかどうかには留意して受け手側のイメージによる評価差を排他しなければならない。

[C-10] 契約

概要
契約を締結する。
実施方法
発注する前に受注者候補を定め、その受注者が提案した提案書の内容をベースとした契約書を作成し、契約の締結を行う。

契約書は、以下の構成を基本とする。契約金額を定めるまでに時間を要する為、まずは基本合意契約を締結して作業に着手してもらい、そのあとで個別契約書、業務委託仕様書、SLAといった順序で内容を詳細化していく。

- ① 基本合意契約書（共通的な契約内容を合意する）
- ② 個別契約書（契約金額を明確にする）
- ③ 業務委託仕様書（委託内容を明確にする）
- ④ SLA（サービスレベルを定める）

ポイント

特に小規模市町村では、契約行為がベンダ主導で行われ、ベンダに都合よく書かれた契約内容で合意することが多く見受けられる。このようなことを繰り返さないためには、契約書をベンダと対等の立場で作成する必要がある。職員だけでその判断が難しいようであれば、外部の有識者に協力を要請する等して、両者にとって公平性、妥当性が保たれるように契約締結を進めること。

サーバ、ストレージなどのハードウェアを個別に割り当てるのではなく、一つのものを共有したり、帳票を一括して外部委託するなど、纏めることで安価になるものが存在するが、マルチベンダ調達の場合、提案時には、各社個別に含まれることから、粕屋町では、各システム単位で、最優秀提案者（委託予定業者）を選定し、ベンダ間で調整を実施した後、システム調達に係る契約を締結した。

また、粕屋町の場合、指定の契約書を保有していなかったため、ベンダからの書式をベースに協議のうえ変更した。その際、粕屋町にとって不利益な契約にならないかチェックする指標として、経済産業省が公開している「情報システム・モデル取引・契約書」を参考にした。一般的に、小規模市町村では、情報システムに係る契約等、法務を担当する専任者が居ないことから、契約書記載の添削は出来ても、記載すべき内容が漏れている場合、追記することは出来ないと考えられ、漏れを防ぐためにも有効である。

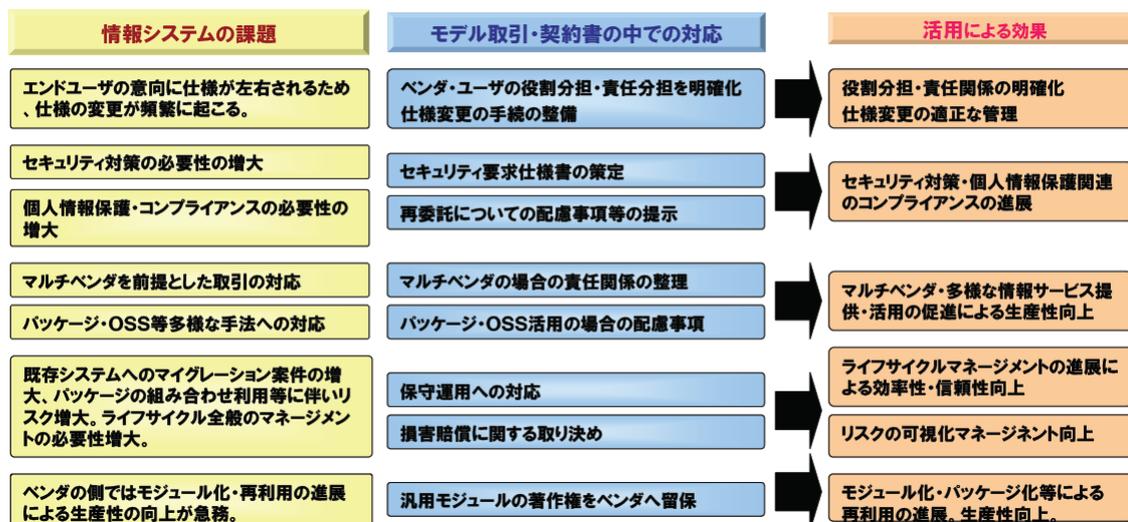


図 5. 40. 情報システムの課題とモデル契約書を活用することによる効果

契約上留意する主なポイントを提示する。

・責任分解点の考え方

構築業者が二社以上となる場合、業務システムの変更（機能追加、仕様変更等）に伴い、共通基盤事業者や他方の構築業者での対応が必要となる。コスト負担のあり方を明確にしておく必要があり、粕屋町では、契約書とセットでSLAを別途締結予定である。

・成果物について

将来的なシステム・データ移行や改修も踏まえ、提供される成果物、特にドキュメント類に関しては明示しておく必要がある。過去、粕屋町においては、契約書に運用や移行等で必要となるドキュメント類を定義していなかったため、今般は契約書に明文化した。

・システム及びデータの所有権について

システム及びデータの所有権が契約書に明確に記載されていない場合、当該地方公共団体の住民データを自由に抽出できないといった事態に陥る場合がある。実際に粕屋町において、この部分が明記されていなかったため、その調整に多くの時間を費やさなければならず、また、移行関連費用の妥当性に疑義が残る結果となった。そこで今回の契約では、以下の条文を追加した。

(権利の帰属)

第23条 システムに格納された業務データは、そのデータの登録者に関わらず、すべて甲に帰属するものとする。

(データ等の返却)

第24条 契約期間が完了した時、または甲が要求した場合、乙はデータおよびそのデータを第三者が解釈できる情報等にするとともに、甲に帰属する一切のものを甲に引き渡すものとする。

・データ移行について

「情報システム・モデル取引・契約書」には、開発工程における移行計画として項目の必要性は明記されているが、具体的な記載は無い。そのため、粕屋町では、提案評価を実施したコンサルティング業者に、契約書案の作成を依頼した。留意すべきポイントは、連携システムの相関関係、移行データの提供時期等になる。

表 5.12. 連携システム相関関係（抜粋）

連携関係	連携内容	連携タイミング			転送方式
		サイクル	稼働時間	稼働間隔	
System_A⇒戸籍連携サーバ	広域交付用住基異動データ	毎日	8:00-22:00	5分間隔	FTP
System_A⇒戸籍連携サーバ	住基異動情報	月曜-金曜	8:30-18:00	5分間隔	FTP
System_A⇒住基ネットCS	住基ネット用各種電文	月曜-金曜	7:00-18:00	120分間隔	メッセージ
System_A⇒介護事務	住基異動情報	月曜-金曜	8:00-19:00	5分間隔	FTP
System_A⇒System_B	住基異動情報	毎日	8:00-20:00	5分間隔	FTP
System_A⇒System_B	送付先:代納者	月曜-金曜	7:00	1回	FTP
System_A⇒System_B	後期高齢者医療資格情報	毎日	24時間	60分間隔	FTP

表 5.13. 移行データ提供時期（抜粋）

No.	パッケージ区分	業務名	移行対象	データ提供期限		
				テスト移行	仮移行	本番移行
1	SystemA	共通管理(コード、外字等管理)	○	-	-	-
2		住基台帳	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
3		宛名管理(住登外、送付先等)	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
4		印鑑	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
5		国保資格	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
6		国保税	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
7		後期高齢者医療	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
8		特徴分配集約(後期高齢者医療に含まれる)	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
9		収納(後期高齢者医療)	○	2009/04/03	2009/08/上	2009/10/上
10		戸籍連携	-	-	-	-
11		住基ネット連携	-	-	-	-
12		包括支援	○	2009/05/上	2009/10/上	2010/02/上

6. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築における効果

6.1. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の定性的効果

6.1.1. システムライフサイクルコストの削減

(1) 標準仕様の活用によるコスト削減

地域情報プラットフォーム 標準仕様に準拠したシステムは、地方公共団体における標準的なシステムとして位置づけられ、今後、多くのベンダから、この標準仕様に準拠した製品のリリースが見込まれている。そのため、システムを導入する側の地方公共団体としては、より多くの選択肢から製品を選定することが可能となり、競争原理の働きを享受できることになる。これにより、ベンダ独自仕様の製品と比較して、より安価にシステムを導入することが可能となる。地域情報プラットフォームに準拠したパッケージソフトのカスタマイズを必要最小限に抑えることで、法改正対応のためのシステム改修を行う際に、他のシステムとの連携のための仕様調整やシステム改修に係るコストが抑制される。

また、標準仕様に準拠した製品を導入することは、実証実験などによる成果のフィードバックが期待でき、品質の向上、利活用シーンの拡大といったメリットを享受できる。これは、障害対応コスト、機能拡張コストおよびシステム間連携コストといったコストの低減へとつながり、ランニングコストの低減が期待できる。

(2) 共通基盤の活用によるコスト削減

地域情報プラットフォームの標準仕様は、大きくは業務アプリケーションと各業務アプリケーション間の連携を行うサービス基盤の二つから構成される。効率的なシステムを構築することは、サービス基盤の機能を備えるとともに、各業務システムが共通して利用する機能を集約した共通基盤システムを導入することが有効である。従来のシステムは、個々の業務アプリケーションが個別に所有していたり、その基盤の仕様が独自仕様を有していたりといった理由から、異なるベンダの業務アプリケーションが基盤を共有することはできなかったが、地域情報プラットフォーム 標準仕様に準拠した共通基盤を活用すれば、その基盤に準拠した複数の業務アプリケーションから共通利用することが可能となり、基盤の導入、維持に係る費用を削減することができる。

6.1.2. システムライフサイクルコスト削減による効果

地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築を行った場合の効果を、①システム構築、②運用・保守、③改修の側面から提示する。

(1) 3つの側面からの効果

① システム構築時の効果

- ・ 標準仕様に準拠することによる連携費用の削減

一般的に業務システム間の連携に係る費用は、連携対象システム数、連携内容の複

雑性等に影響する。また、これが異なるベンダ間であれば、連携インタフェース等の違いにより、その調整のための手間やコストが必要となる。地域情報プラットフォームを活用したシステム構築は、標準仕様に基ついた連携が可能となるため、業務システム間の連携に係る費用を削減することができる。

・データの一元管理によるデータ保有量の削減

各業務システムで利用するデータは、業務システム毎に保有している。しかし、各業務システムを横断的に見た場合、重複データが存在することになる。これは、各社のデータベース設計に基づくものであるが、地域情報プラットフォームにより標準仕様データを統合データベースで一元管理することで、重複データを排除し、システム資源を効率化することができる。標準データに準拠することで、設計にかかるコストを削減することができる。

・機能の共通化による開発費用の削減

地域情報プラットフォームに準拠した共通基盤の構築により、共通基盤上の機能を各業務システムが利用可能となるため、各業務システムを構築する際の開発費用を削減することができる。また、各業務システムの共通機能部分を集約することは、ハードウェア・ミドルウェア等のシステム資源を削減することにもつながる。

粕屋町における新システムの構築費用は、同規模団体（住民人口が 40,000 人以上 50,000 人未満の地方公共団体）が一般的なパッケージを導入した場合とほぼ同等の費用であった（※同規模団体の情報は、LASDEC 公開資料を利用）。

② 運用・保守時の効果

（運用時の効果）

・システム資源の効率化による運用要員の削減

前述のように、ハードウェアやミドルウェア等のシステム資源が削減された場合、それらを運用する要員が削減される。

（保守時の効果）

・システム保守費用の削減

構築時のハードウェアやミドルウェアリソースの効率化、機能の共通化に伴い、保守費用が削減される。

・保守性の向上

従来の個別最適化により構築されたシステムは、個別の業務システム毎に同様の改修を行う必要があった。しかし、共通機能部分を共通基盤上に集約することにより、改修する箇所を共通基盤に限定できるため、システムの保守性が向上する。

粕屋町における運用・保守費用は、同規模団体と比較し、およそ 10%の削減効果となった（※同規模団体の情報は、LASDEC 公開資料を利用）。

③ 改修時の効果

・標準仕様に準拠した業務ユニット構築による連携改修費用の削減

地域情報プラットフォームによる共通基盤の構築により、法改正等による改修が発生した場合、その影響範囲を業務ユニットという小さい単位で確認することが可能となるため、改修の範囲を限定することが容易である。また、業務ユニット間の連携インタフェース方式が標準化されているため、インタフェースするデータ項目を見直すだけで対応することが可能となる。これらのことから改修時のコストを抑制することができる。

6.1.3. 住民の利便性向上と業務効率化

地域情報プラットフォームの活用により、地方公共団体内システム間連携、地方公共団体間システム連携が可能となり、引越し（転出／転入）などの地方公共団体間を跨る手続きを一箇所ですべて受けられるなど、住民にとって利便性の高いサービスの提供を可能とする。

粕屋町の取り組みの効果としては、次のような効果が見込まれる。

(1) 住民の利便性向上の観点

- ① 総合窓口で、様々な手続きを申請することができるほか、定型的案件については処理まで完結することができる。
- ② 行政が保有している情報をもとに、自らが利用可能なサービスや必要な手続きの案内を受けることができる。
- ③ 同じ項目を複数の手続きで重複して申請することや、添付書類の提出を省略することができる
- ④ 待ち時間が短縮される

(2) 行政業務の効率化の観点

- ① 総合窓口にて、様々な手続きの申請の受付や処理を集約することができる。
- ② 同じ項目を複数の手続きで重複して質問・入力することや、添付書類の発行を省略することができる。
- ③ 手続きの仕方がわかり辛い、いくつもの窓口をたらい回しにされる、窓口の職員によってサービス品質にバラツキがあるなどのクレーム対応が軽減される。

粕屋町が目指す「案内型&窓口完結型 総合窓口」（図 4.5 を参照）は、地方公共団体内のシステム間連携により、一つの窓口でサービスを提供することが可能となる。その総合窓口の定性的な効果をまとめると表 6.1 のようになる。従来のやり方では、住民サービスの向上により業務負荷が高まることになるが、地域情報プラットフォームを活用した総合窓口では、住民サービスの向上と業務効率化による負荷低減の両立が実現できるようになる。

表 6.1. 案内型&窓口完結型 総合窓口の定性効果

No.	総合窓口の主な機能	住民が得られる効果	業務効率化効果
1	町民の窓口手続きをライフイベントにもとづき、窓口来庁から受付・異動・証明発行及び受付・審査・処	住民が移動することなく、一箇所ですべての手続きを完了す	

No.	総合窓口の主な機能	住民が得られる効果	業務効率化効果
	理等に至る一連の手続きを総合窓口においてシステムによりワンストップで容易に処理する機能。	ることができる。	
2	総合窓口担当職員が効率的かつ正しく事務処理を行うための業務に関する情報を画面により確認することができるサポート機能。	手続き対応がバラつくことなく、均質なサービスを楽しむことができる。	高い業務知識を必要とせず、ベテラン職員と同等の手続き対応を行うことができる。
3	ライフイベントの発生に伴い、例えば、住民基本台帳異動受付→印鑑登録→国保資格異動→年金異動→介護保険資格異動等といった一連の手続きを、最も効率的に組み立てて実行する機能。	複数の手続きを行わなければならない場合、その待ち時間が短縮される。	手続きを処理するために必要な情報を冒頭で収集してシステムに投入することにより、一連の手続き処理が自動的に実行されるため、作業を効率化できる。
4	住民異動届等の手続きの受付に際し、事前にアンケート項目等による入力操作等を行うことにより受付（調査）できる機能。	待ち時間を利用して必要なデータを入力しておくことにより、手続きを効率的に進めることができる。	窓口で職員が来庁者に要件を確認する際に、待ち時間の間に予めデータが入力されているため、データ入力作業を削減することができる。
5	総合窓口において手続き中の情報は、相談業務等のために次に案内する窓口においても住民に重複して聞き取る必要がないように連動して照会確認ができる機能。	同様の説明を何度も繰り返す必要がなくなる。	事前に住民の情報を取得できることにより、業務をスムーズに遂行することができる。
6	住民が受けられる手続き・サービス情報の提供や、手続きを受ける上でどのような情報が必要なのかをガイダンスする「インテリジェント型ガイダンス機能」。	どのような手続き・サービスを受けることができるのかを知ることができる。	プッシュ型のサービスを提供する上で、高いスキルを必要としない。また、システムを利用しながら業務スキルを習得することができる。

No.	総合窓口の主な機能	住民が得られる効果	業務効率化効果
7	申請された手続き内容（住民登録、印鑑登録、児童手当等）について、処理進行状況を手続き中の住民に対しお知らせするための画面で表示できる仕組みを構築すること。	自身の手続きがどのくらい進行しているかを視覚的に確認することができ、待ち時間を確認できる。	住民からの「待ち時間の長さ」に対するクレーム対応を削減できる。

6.2. 地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築の定量的効果

6.2.1. 効果試算の視点について

システム再構築における効果は、以下の視点により試算した。

1. システムライフサイクルコスト削減による効果
2. 業務効率化 / 組織再編による効果
3. 住民サービス向上効果

6.2.2. システムライフサイクルコスト削減による効果

地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築を行った場合のシステムライフサイクルコストの削減効果を、粕屋町の調達をもとに算出、考察した。

削減効果の算出にあたっては、まず、粕屋町が、今回調達したシステム等の中から、現行システムと同等の機能を実現するために必要となる経費を調査し比較した。その後、今回の調達で新たに追加した機能等に係る経費を合算し、現行システムと比較した。そのイメージが図 6.1 となる。

なお、比較対象とした項目の明細は、以下となる。

- ① 現行システムと同等の機能の経費
 - ・ 3 システム経費（基幹業務システム）
住民情報系システム、税務業務系システム、福祉業務系システム。
 - ・ 帳票印刷経費（印刷に係る人件費を含む）
住民情報系システム・税務業務系システムの帳票印刷経費。
新システムでは、帳票印刷をアウトソーシングすることとしたため、上記の 3 システム経費とは区別して比較することとした。印刷に係る人件費および用紙代等の諸経費はこのアウトソーシング費用に含まれている。一方、現行システムにおける本経費は、3 システム経費の中に含まれている。
- ② 今回の調達（新システム）で新たに追加した機能等に係る経費
 - ・ 追加システム経費（新システム）
総合窓口システム、福祉総合相談窓口システム、総合収納・滞納管理システム。
 - ・ ファシリティ設計・工事費（新システム）
総合窓口のカウンター等の設計と工事費用。

現行システムと同等の範囲（3 システム、帳票印刷）を比較すると、現行システムの費用から 37.5%（図 6.1 の①）、追加システム、ファシリティの新たな機能等を含んだ場合でも、24.4%（図 6.1 の②）の削減効果となった。

地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築は、新たな財源（投資余力）を創出する結果となった。

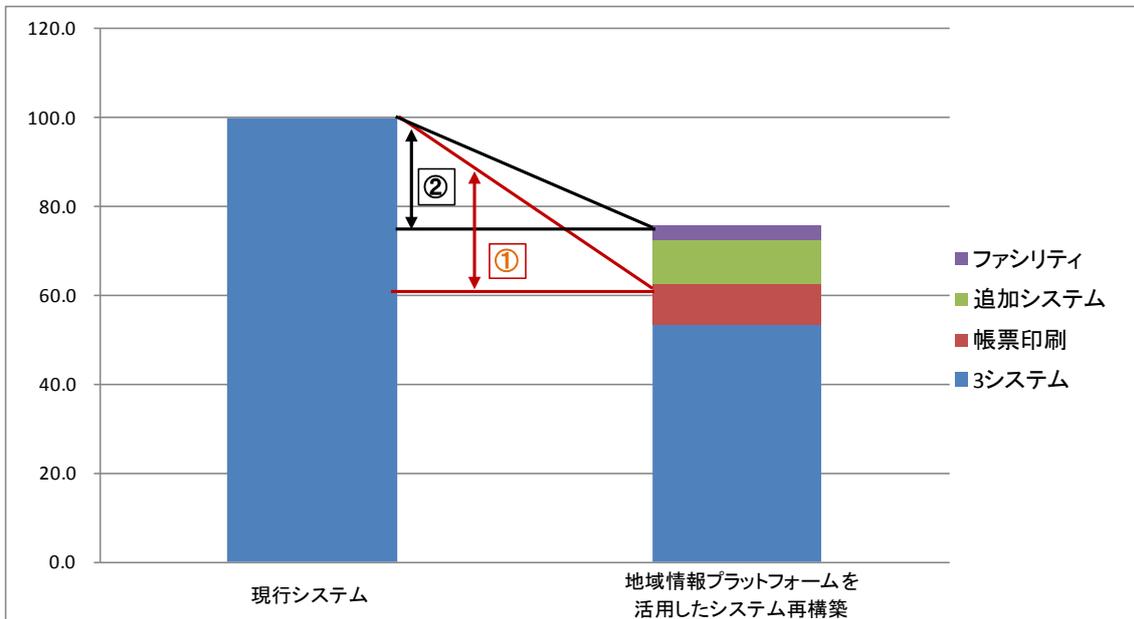


図 6.1. システム経費検証結果イメージ図

創出された財源の再配分の一例として、粕屋町では、行政内の経営情報の見える化（バランススコアカード）を可能とし、健全な行政運営を行う事を目的に、内部業務系システムの拡充（行政評価システム等の導入）を、さらには住民サービス向上を目的に、高付加価値システム（電子申請、電子入札等が可能となるポータルサイトと連携したノンストップ業務システム等）の構築を検討している。

6.2.3. 業務・組織改革による効果、住民サービス向上効果

業務と組織改革を総合的に実施した場合の効果を示す。

粕屋町にて構築中の総合窓口は、業務と組織の見直しを必要とするものであり、どちらか片方を見直しするだけでは実現することはできないものである。

本項では、粕屋町が目指す総合窓口を実現した後の業務・組織の姿と現状の一般的な窓口における業務・組織の姿をモデル化して効果を試算することとする。効果試算までの流れは以下のようなになる。

- ① 業務・組織改革による効果の考え方の整理
- ② 比較対象とする業務・組織のモデル定義
- ③ 効果試算

(1) 業務・組織改革による効果の考え方

地方公共団体の業務・組織改革における主要な目的（目標）としては、業務効率化（内部コストの削減）と住民サービスの向上が挙げられる。この業務効率化は、地方公共団体の業務を遂行する上で必要となるマンパワー（作業量）を如何に減らすかということにかかっており、必要とするマンパワーは、「通常時の労働力所要量」と「ピーク時に備えて確保しておく労働力」に分解することができる。

窓口サービスを例にすると、「通常時の労働力所要量」とは、平常時の手続きをこなすために必要となる労働力であり、「ピーク時に備えて確保しておく労働力」とは、3月、4月といった手続き件数が極端に多い月の業務をこなすために保持していなければならない労働力である。この二つの削減効果の度合いは、業務改革と組織改革の取り組み方で変わってくる。業務改革と組織改革のどちらか片方をしていても効果は得られるが、両方を合わせて実施することによって相乗効果を発揮し、より大きな効果を得ることが可能となる（図 6.2 を参照）。

粕屋町の目指す総合窓口は、業務改革と組織改革のどちらか片方だけを実施しても実現できないモデルであり、両方を実施することにより初めて実現可能となる（詳細は後述）。それが故に非常に大きな効果が期待できる。

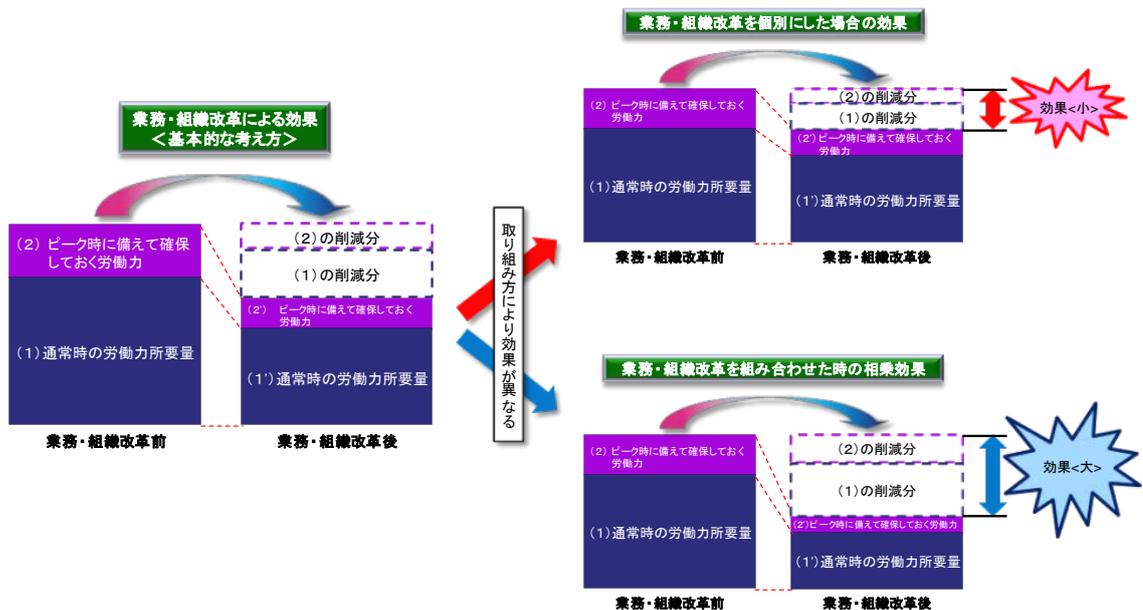


図 6.2. 業務・組織改革による効果の考え方

(2) 比較対象とする業務・組織のモデル定義

ここでは、業務・組織改革の効果を試算するために、比較対象の業務・組織モデルを定義する。比較元は、従来の窓口をベースとした業務・組織であり、比較先は、粕屋町が目指している案内型・完結型の総合窓口をベースとした業務・組織である。この二つの業務・組織のあり方をモデル化すると、図 6.3 のようになる。

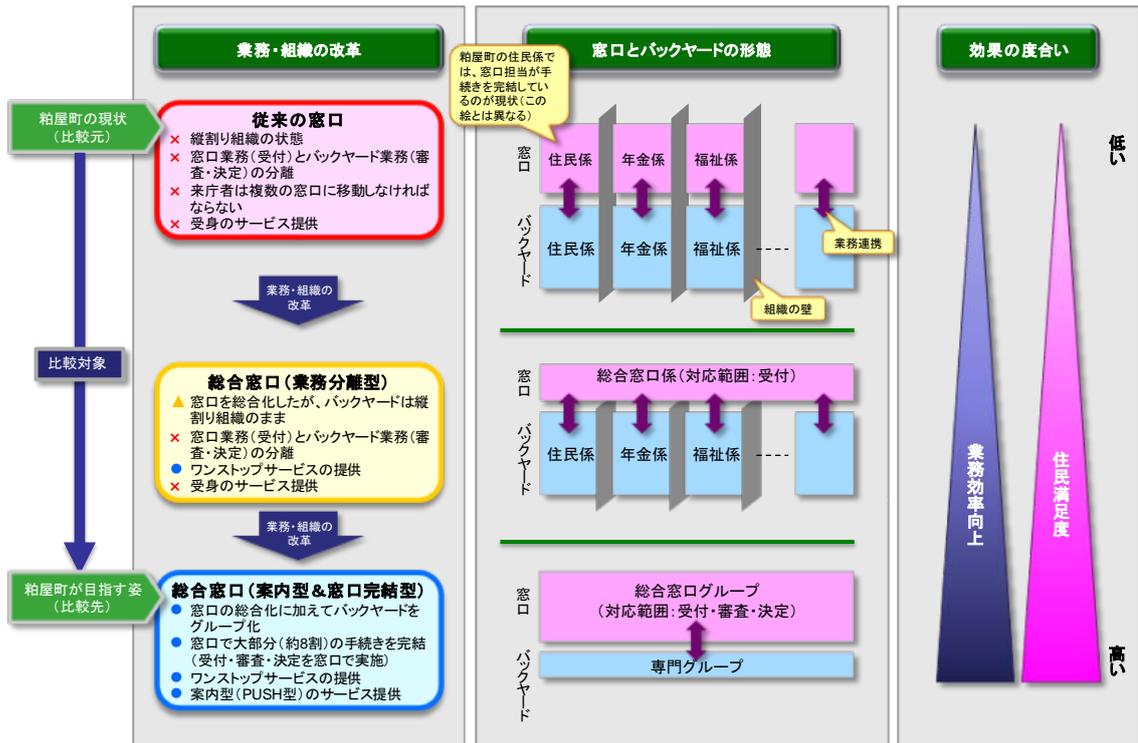


図 6.3. 業務・組織改革による効果の考え方

① 比較元の業務・組織モデル

組織・業務が縦割りになっており、窓口サービス業務について、各部署で窓口業務（申請受付）とバックヤード業務（審査・決定）を行う。組織を超えた横断的な窓口サービスの提供が難しい。この形態における窓口は、以下のような特徴がある。

- ・ 来庁者は手続ごとの窓口を訪問しなければならない
- ・ 住民の申請を受けてサービスを提供

② 比較先の業務・組織モデル

フラット&フレキシブルな組織体系により、窓口サービス業務について案内型、完結型で総合的に提供する（比較先の総合窓口におけるフラット&フレキシブルな組織体系の必要性については、4.2.(3)-⑤を参照）。

この形態における窓口は、以下のような特徴がある。

- ・ 窓口の総合化とともに、非定型な案件については、各業務担当課職員が「専門グループ」として総合的な相談窓口を設けて対応
- ・ 窓口で大部分（約8割）の手続きを完結（受付・審査・決定を窓口で実施）
- ・ ワンストップサービスの提供
- ・ 案内型（プッシュ型）のサービス提供

次に、効果測定を試算するための前提として、地方公共団体職員の業務を分析すると、「窓口サービス業務」と「窓口サービス業務以外の業務」から構成される。

◆ 窓口サービス業務：

申請の受付から審査、決定までを行う業務のこと。本業務には、非定型で専門的な知識を要する審査・決定が含まれ、こうした審査・決定については、専門グループの職員が対応。

また、窓口サービス業務の内訳は次のようになる。ふく電協総合窓口検討部会の調査結果によると、申請受付と審査・決定の業務量の比率は3:7であり、総合窓口で完結できる手続き（詳細なヒアリングが不要な手続き）の割合は8割となる。残り2割は、詳細なヒアリングと専門的な知識が必要な手続きであり、総合窓口では手続き実施の意思確認のみを行う。それ以降の処理は専門グループの職員が対応する。

上記のように、粕屋町が目指す総合窓口は、総合窓口で完結できない手続きについても受付（意思確認）までを対応する為、窓口サービスの86%の作業量を窓口で行うことになる（図 6.4 を参照）。

◆ 窓口サービス以外の業務：

当該部署の管理業務、内部事務業務、窓口サービス提供後に行う外部機関への報告等や福祉サービスにおける給付決定後の業務のこと（図 6.4 を参照）。

「外部機関への報告等」は、町から県への定期報告業務などがそれに該当する。また、「給付決定後の業務」とは、介護サービスの申請手続きにより受給が決定（ここまでが窓口サービス業務の範囲）した後の作業として、サービス受給者に対する介護計画を作成するといったサービス提供局面で行う業務のことを指す。

粕屋町では、窓口サービス業務のうち非定型的な案件の処理については、「専門グループ」として、各業務担当課が対応することを予定している（図 6.4 を参照）。

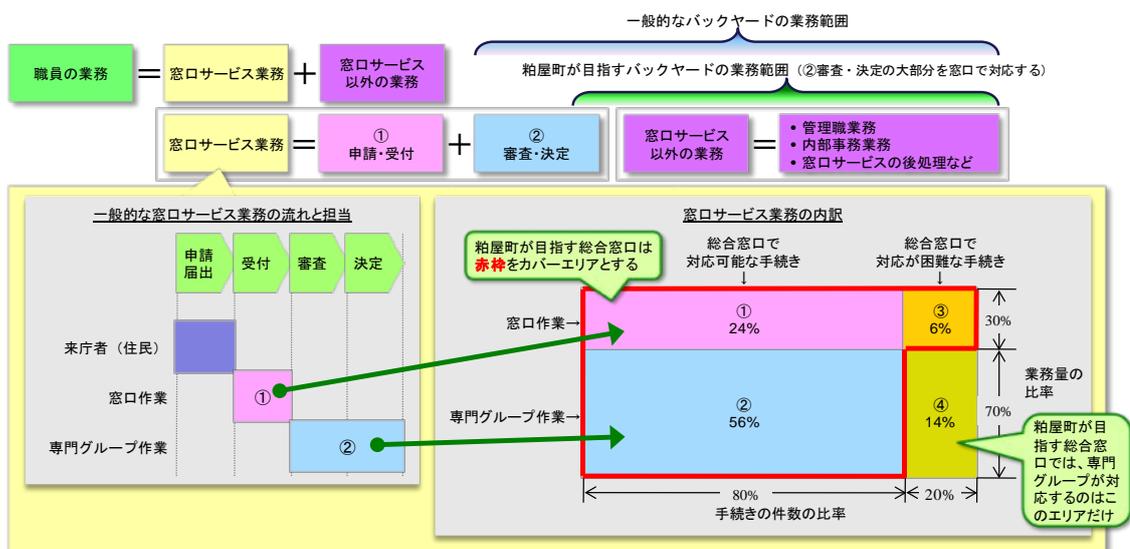


図 6.4. 職員業務の分解と窓口サービス業務の分析

また、各部署の業務の比率を表したのが表 6.2 である。「窓口サービス業務」と「窓口サービス以外の業務」の割合、「申請・受付」と「審査・決定」の割合を、粕屋町における調査結果をもとに一般化するとこのようになる。数字はおおよその数値であり、どの小規模市町村にもそのまま適合するという数字ではない。効果測定（後述）における計算では、この数字をもとに計算しているが、各地方公共団体における数字に置き換えて計算することにより、その地方公共団体に適合した結果を導くことができる。

表 6.2. 業務の比率

項目	住民福祉課		税務課	健康保健課		介護支援課	環境課	上下水道課	学校教育課
	住民係	障害者福祉係		国民健康保険係	年金係				
窓口サービス業務(上段)と 窓口サービス以外の業務(下段)の割合	60%	40%	30%	60%	70%	20%	10%	30%	20%
窓口作業(上段)と 専門グループ作業(下段)の割合	40%	60%	70%	40%	30%	80%	90%	70%	80%
窓口作業(上段)と 専門グループ作業(下段)の割合	100%	50%	75%	25%	50%	25%	75%	75%	25%
	窓口担当が完結する方式で対応	0%	50%	25%	75%	50%	75%	25%	75%

(3) 業務・組織改革による効果測定

本調査では、粕屋町において平成 21 年 3 月 12 日～13 日、16 日～18 日の 5 日間の「転入」のデータを収集し、業務効率化による効果および組織再編による効果を試算した。

① 効果試算の前提条件

本調査では、「地方公共団体における窓口サービス」を試算対象の業務範囲とした。「地方公共団体における窓口サービス」とは、各種証明書の発行や手続き等に関わる対人的なサービスとする。また、試算対象業務を実施している組織を「組織再編による効果」の試算対象の組織とした。粕屋町では、図 6.5 に示す組織のうち赤枠部分が対象組織となる。

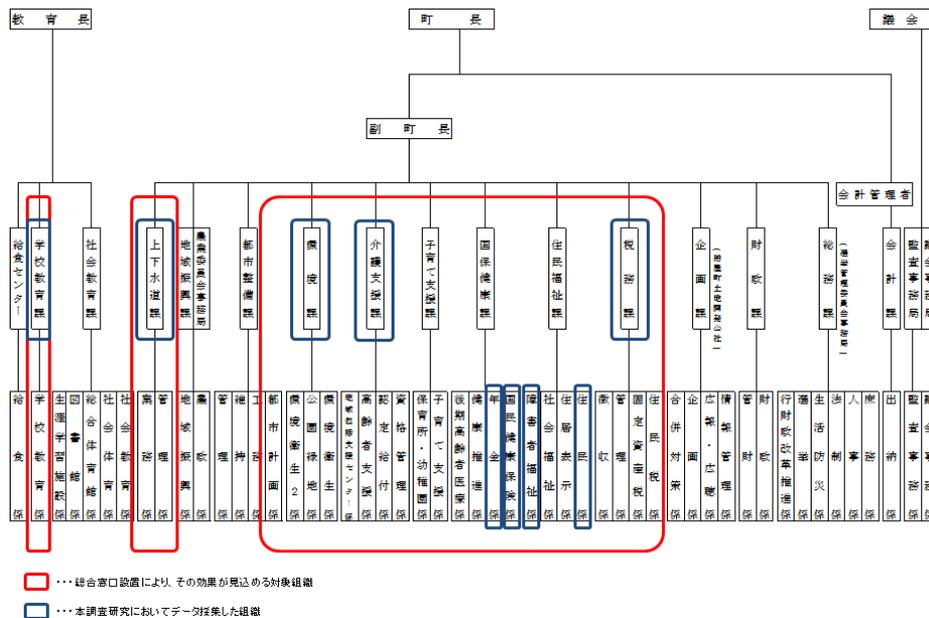


図 6.5. 効果試算対象組織

② 効果試算の流れ

業務効率化による効果と住民サービス向上効果の試算は、下図に示す流れで行った。
効果試算で使用した数字は、基本的に、粕屋町における実測値とふく電協総合窓口
検討部会の調査結果である。粕屋町にける実測値は、総合窓口実現前の数字として、
ふく電協総合窓口検討部会の調査結果は、総合窓口実現後の数字として使用している。

効果試算の流れ	概要	詳細	
		総合窓口の実現前	総合窓口の実現後
(ア) 異動1件の処理時間の算出	異動1件あたりの処理に要する時間を算出する。 ※ 転入などの異動を目的として来庁した人が行う複数の手続きをひとまとめにして異動1件とカウント	粕屋町にて調査した数値を採用して処理時間を算出する。 ※ 表6.3の数値を使用	ふく電協総合窓口検討部会の調査結果を採用する。
(イ) ピーク時における単位時間あたりの異動件数の算出	異動手続きが例年で最多となる3月を対象として転入件数を調査し、単位時間(1時間)あたりの異動件数を算出する。	粕屋町にて3月に調査した単位時間あたりの転入件数をもとに算出する。転入以外の異動(転出、死亡、それ以外)件数は調査対象外のため、転入の調査結果を使用したシミュレーションにより算出する。 ※ 表6.4、表6.5、図6.9の数値を使用	
(ウ) 窓口サービス業務に必要な職員数の算出	異動1件の処理時間とピーク時の異動件数から、窓口サービス業務に必要な職員数を算出する。	総合窓口の実現前の職員数(現在の職員数)を採用する。	総合窓口の実現後の職員数を以下の情報から算出する。 ・異動1件の処理時間 ・ピーク時の単位時間あたりの異動件数 ・窓口とバックヤードの作業量の割合(図6.4の数値を使用) ・職員の配置方針
効果の算出	(エ) 業務効率化による効果の算出	総合窓口の実現前・後に必要な職員数を比較し、人件費の差額を効果として算出する。	総合窓口の実現前・後の職員数の差分と平均月給から削減される人件費(年額)を算出する。
	(オ) 住民サービス向上による効果の算出	総合窓口の実現により手続きの処理時間が短縮されると、その分来庁者の滞在時間が短縮される。この時間短縮を住民サービスの向上とみなし、労働給与に置き換えることにより効果を算出する。	異動および異動以外の手続きの件数と手続きの短縮時間から、1年間の総短縮時間を算出する。この総短縮時間と時間給から労働給与を計算することにより、年間の効果を算出する。

図 6. 6. 効果試算の流れ

(ア) 異動1件の処理時間の計算

総合窓口の実現前の異動1件の処理時間を求めると以下のようになる。

粕屋町においてデータを収集した5日間における「転入」での来庁住民数は145人(住民比0.35%)であった。そのうち、住民がいくつの業務担当課を訪れたかを調査した結果が表6.3である。「転入」における1件あたりの処理時間平均は21分であり、そのとき対応した業務担当課数の平均は3.6(表6.3の(ウ)の合計値÷(イ)の合計値により算出)であった。

表 6.3. 「転入」での来庁住民数と対応した業務担当課数及び累計対応時間

(ア) 対応した 業務担当課の数	(イ) 来庁住民数 [単位：人]	(ウ) 業務担当課の延べ数 (ア) × (イ)	(エ) 累計対応時間 (平均) [単位：分]
1	7	7	94 (13.4)
2	17	34	246 (14.5)
3	48	144	900 (18.8)
4	40	160	885 (22.1)
5	25	125	656 (26.2)
6	6	36	159 (26.5)
7	1	7	15 (15.0)
8	1	8	92 (92.0)
合計	145	521	3047 (21.0)

なお、転入（異動）1件の考え方については、下図を参照のこと。

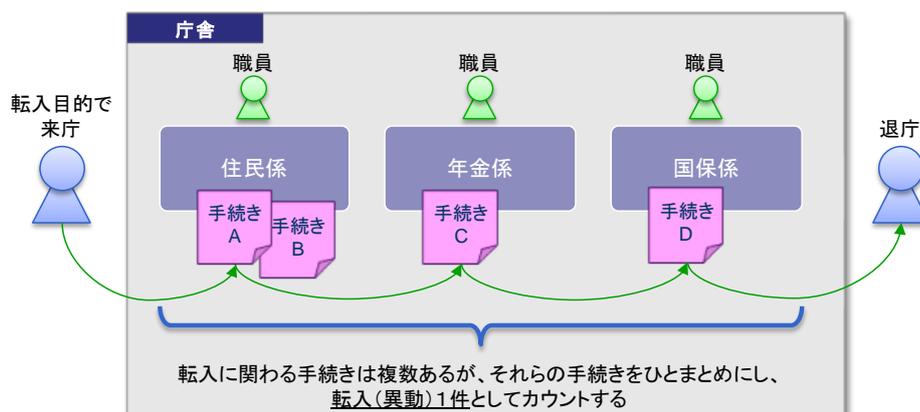


図 6.7. 転入（異動）1件の考え方

一方、総合窓口の実現後の異動1件の処理時間を求めると以下のようなになる。

ふく電協総合窓口検討部会において、地域情報プラットフォームを導入し、総合窓口を設置した場合の生産性効果の調査が実施された。その中で「転入（4つの業務担当課にまたがる手続き実施をモデリング）」における業務処理時間を調査した結果、総合窓口設置後の転入1件あたりの処理時間は19.3分と試算された。

ふく電協総合窓口検討部会の調査結果である「異動1件あたりの処理時間 19.3分」は、4つの業務担当課にまたがる手続きを実施した場合を前提としているため、「転入」における1件あたりの時間削減効果は、 $21 - (19.3 \div 4 \times 3.6) = \underline{3.6 \text{ (分/件)}}$ となる。

(イ) ピーク時における単位時間あたりの異動件数の算出

粕屋町における調査では、転入における単位時間あたりの件数は収集したが、それ

以外の異動（転出、死亡など）のデータは収集していないため、転入データをもとにそれ以外の異動の件数を求めることとした。

これにあたり、まず「転入」を「1」とした場合の各異動の処理能力を係数化した。係数化にあたっては、ふく電協総合窓口検討部会の調査結果である「ライフイベント別手続き数」を利用し、各異動に係る手続き数の比率から、各異動の処理能力の換算率を算出した。主な異動に係る手続き数と換算率は表 6.4 のとおりとした。「上記（転入、転出、死亡）以外の異動」の換算率を 0.5 としているのは、次の理由による。

「上記以外の異動」の内訳は、転居、結婚・離婚、出産である。それぞれのイベントに関する手続き数は、転居：22、結婚・離婚：21、出産：9 であることから、その平均値を計算すると 17 になる。これは転入：32 の約半分にあたることから、「上記以外の異動」の換算率を 0.5 とした。

表 6.4. 主な異動に係る手続き数と換算率

異動項目	関係する 手続き数	換算率
転入	最大 32	1.0
転出	最大 21	0.7
死亡	最大 21	0.7
上記以外の異動	-	0.5

※「ふく電協総合窓口検討部会」の調査結果を一部引用

粕屋町における平成 20 年度の全異動件数は 13,084 件あった。主な内訳は以下のとおりである。

表 6.5. 粕屋町における平成 20 年度異動件数

異動項目	件数
転入	2,492
転出	2,003
死亡	248
上記以外の異動	8,563
合計	13,084

粕屋町の平成 20 年度月別異動件数を見ると、転入件数においては、3 月（342 件）にピークを迎える。

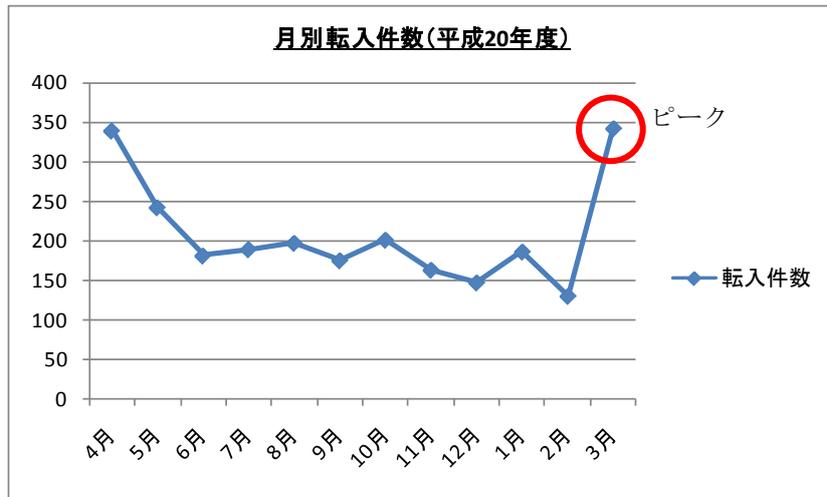


図 6.8. 平成 20 年度 月別転入件数

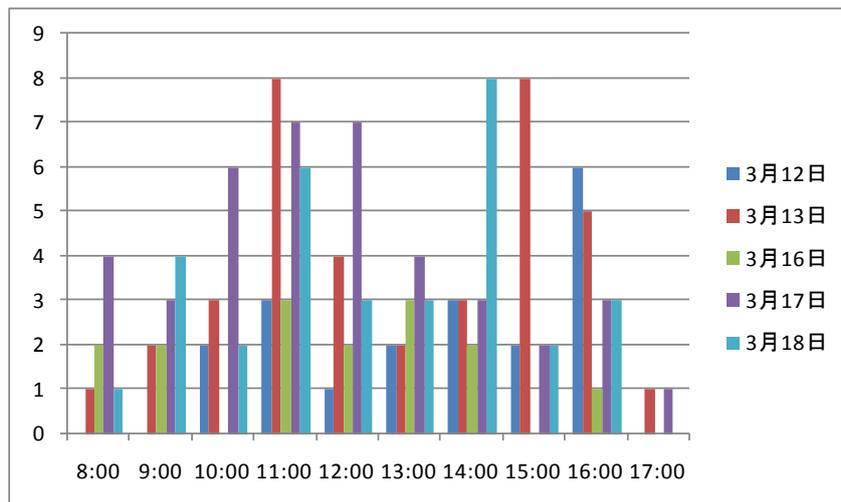


図 6.9. 時間別転入処理件数

「転入」以外の異動処理についても同等のピークと仮定し、業務効率化の算定時と同様に表 6.3 で示した換算率を利用して、ピーク時における全体の異動件数を算出した結果、単位時間あたり 24 件（計算の仕方については下図を参照）となった。

日付	ピーク時間帯の転入件数 (一時間あたりの件数)	備考	異動種類	ピーク時間帯の件数 (一時間あたりの件数)	備考
3/12	6件		転入	7件	
3/13	8件		転出	4件	x 件: 2003 件 $\times 0.7 = 7$ 件: 2492 件より 7 件 $\times (2003$ 件 $\times 0.7) \div 2492$ 件 = <u>3.9</u> 件となる
3/16	3件	イレギュラー値として除外	死亡	1件	x 件: 248 件 $\times 0.7 = 7$ 件: 2492 件より 7 件 $\times (248$ 件 $\times 0.7) \div 2492$ 件 = <u>0.5</u> 件となる
3/17	7件		その他	12件	x 件: 8563 件 $\times 0.7 = 7$ 件: 2492 件より 7 件 $\times (8563$ 件 $\times 0.5) \div 2492$ 件 = <u>12.0</u> 件となる
3/18	8件		合計	24件	
平均	7件				

図 6.10. ピーク時間帯の異動件数計算

(ウ) 窓口サービス業務で必要な職員数の算出

総合窓口設置後の1件の異動を処理する時間は19.3分であることから、職員一人あたりの単位時間における処理能力は3.1件 (60分÷19.3分) である。

ふく電協総合窓口検討部会の調査結果より、窓口サービス業務における総合窓口グループと専門グループの作業量の割合が86:14 (図6.4を参照) であることから、総合窓口に必要な職員数を算出すると7人 (24件÷3.1件×86÷100) となる。同様に、窓口サービス業務における専門グループに必要な職員数を算出すると2人 (24件÷3.1件×14÷100) となる。

以上のことから、窓口サービス業務における総合窓口グループと専門グループに必要な職員数が算出されたが、この数字は常に100%の稼働率を前提とした数字であり、休憩時間や休暇時の交代要員等を加味した数字ではない。これらのことを以下の方針により加味した数字に置き直して、組織見直し後の枠組みに職員を割り当てることとする。

-職員の割り当て方針-		※本方針の対象は、窓口サービス業務
✓	専門グループの職員については、専門性を考慮し、各業務の専任とする (複数の業務を兼任しない)。	
✓	休憩時間や休暇取得時の交代要員を加味した人員を確保する。	
✓	バックヤード作業要員については、専門性を要する業務を遂行することから、算出結果に関わらず (ゼロになった場合でも)、各部署に最低限1名を配置することとする。	

これまでのことを整理すると、図6.11のようになる。

ピーク時の異動件数 (a)	24件/時 ※1
職員一人あたりの処理能力 (b)	3.1件/時 ※2
作業量の割合	窓口作業要員 (c) 86% ※2
	バックヤード作業要員 (d) 14% ※2
ピーク時の対応に必要な職員数 (切り上げにより計算)	窓口作業要員 (e) $(a) / (b) * ((c) / ((c) + (d))) = 7人$
	バックヤード作業要員 (f) $(a) / (b) * ((d) / ((c) + (d))) = 2人$
	合計 (e) + (f) = 9人
職員の配置方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ バックヤードは専門性を考慮し、業務領域で閉じた人員配置とする (複数業務領域の兼任はなしとする)。 ✓ 休憩時間や休暇取得時の交代要員を加味した人員の追加を図る。 ✓ ただし、バックヤード作業要員については、現状の作業要員数が0名もしくは1名の部署は、1名を配置することとする。

※1: 粕屋町役場でのフィールド調査の結果
 ※2: ふく電協の総窓検討部会による調査結果

図 6.11. 窓口サービス業務における業務・組織改革後の業務量の試算と職員の配置方針

ここで、前述で定義した比較元の業務・組織モデルと比較先の業務・組織モデルに対して、図 6.11 の内容に従って必要となる人員を配置すると図 6.12 のようになる。

証明書発行グループと総合窓口グループの職員数は、両グループを合わせて7名が必要という試算結果(6.2.3(3)②(ウ)を参照)が出た。この7名を作業量の比率から証明書発行グループに1名(図中の括弧内の数字)、総合窓口グループに6名(図中の括弧内の数字)を配分することとした。この配分は、平常時のものであり、両グループの人員はその負荷に応じて動的に再配分することが可能である。

また、7名という数字は、休暇取得や休憩時間を考慮していないなど、遊びのまったくない数字である。サービス品質を確保する為にも、ある程度の余力が必要であることから、図中の配置人数は、約1.5倍に増員した数字にしている。

専門グループは、2名という試算結果(6.2.3(3)②(ウ)を参照)が出た。この2名を住民情報系、福祉系、税務系、環境課、上下水道課、学校教育課で共有することは、専門性の高い業務をこなさなければならないが故に現実的ではないことから、各々に1名は最低限必要とした。また、住民情報系と福祉系については、他と比較して窓口サービス業務の担当要員(現状値)が多いため、それぞれ1名を追加して2名とした。

比較先の「窓口サービス業務以外の業務」に必要な人員は、フラット&フレキシブルな組織改革により、管理業務や内部事務業務を統合できることから、1割程度の削減を見込めるものと仮定して算出した。

総合案内グループの職員数については、現状が案内業務を外部に委託していることから、今回の算出対象から除外している。

なお、算出の対象としている組織は、図 6.5 の赤枠で囲った部分である。

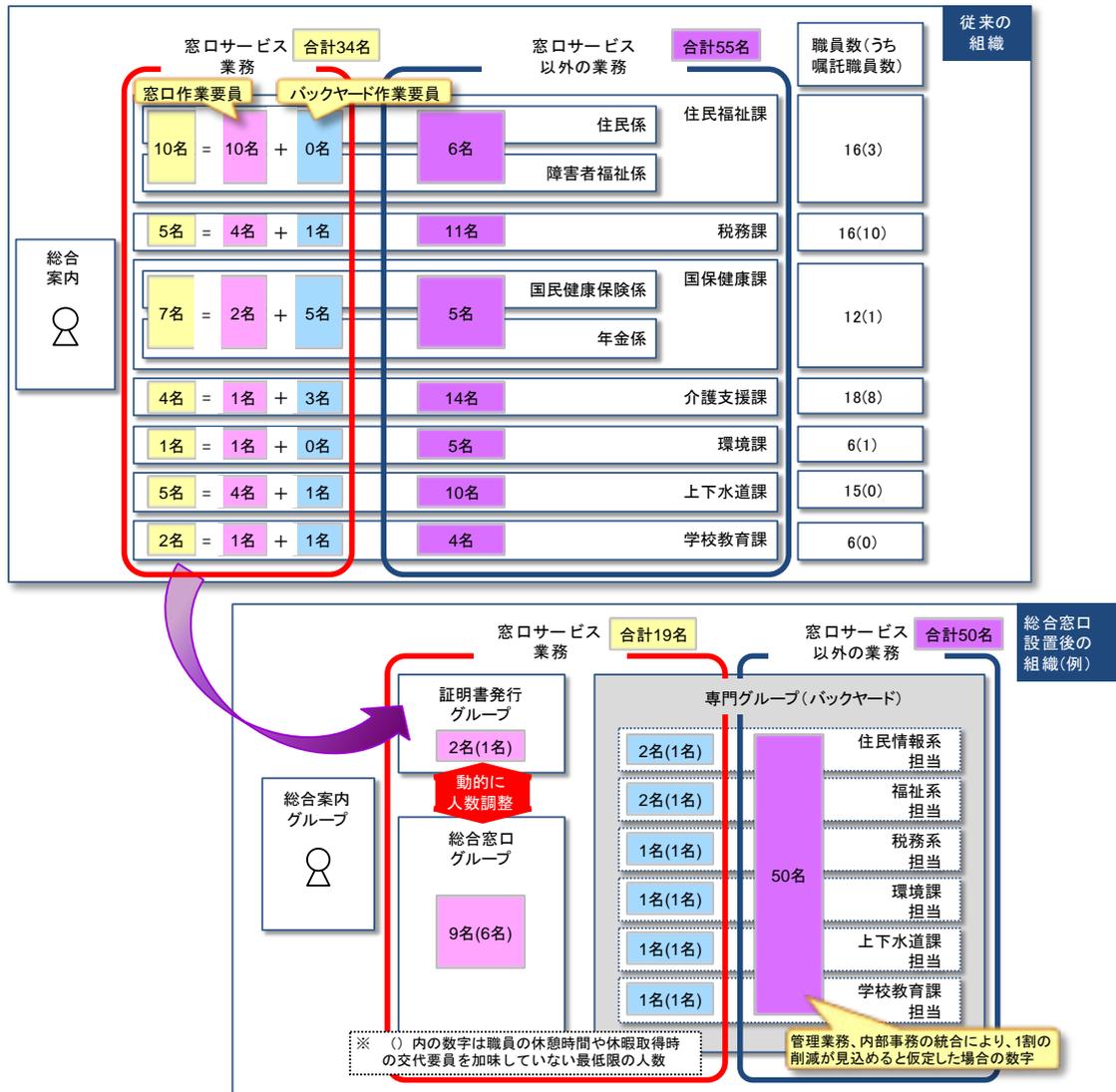


図 6.12. 業務・組織改革前後の職員数の比較

(エ) 業務効率化による効果の算出

これまでのことから、業務・組織改革後の効果を表すと表 6.6 および図 6.13 のようになる。職員数の削減率は 22%、それを人件費に換算すると 81,660 千円となる。

表 6.6. 業務・組織改革前と後の必要職員数の削減率

比較	窓口サービス業務	窓口サービス以外の業務処理	合計
① 改革前	34名	55名	89名
② 改革後	19名	50名	69名
差分①-②	15名	5名	20名
削減率	44%	9%	22%

職員の月給	340,251円 ※粕屋町職員の平均給料月額
削減人員数	20名
年間コスト	¥340,251 × 12ヵ月 × 20名 = 81,660千円

図 6.13. 業務効率化の費用換算

(オ) 住民サービス向上効果

住民側の視点では、転入 1 件あたりの手続きの待ち時間が 3.6 分短縮されることになる（(ア) を参照）。この時、粕屋町をフィールドとした調査の結果、年間異動手続き件数は、13,084 件であった。また、他地方公共団体の実績にもとづいて異動手続きと異動以外の手続きの比率を算出すると 10（32 万件）：8.2（26 万 2 千件）であることがわかった。

異動手続き 件数	:	異動以外の手続き 件数	=	10	:	8.2
				(32万件)		(26万2千件)

図 6.14. 異動の手続き件数と異動以外の手続件数の比率

以上のことから、異動手続きの待ち時間の短縮を算出すると、年間 785 時間となる。同様に、異動以外の手続きの待ち時間の短縮は、年間 644 時間となる。

この待ち時間の短縮を時給に換算すると、年間 3,719 千円になる（図 6.15 を参照）。

なお、粕屋町の住民係では、窓口担当者が手続きを完結しているため、総合窓口と同様の効果を一部実現できている（図 6.3 を参照）。そのため、窓口とバックヤードで分業している従来の窓口形態をもつ小規模市町村では、これよりも大きな効果を見込める可能性がある。

異動手続き	年間785時間(2,043千円)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ()内は削減時間を時給所得に換算した金額 ・ 福岡県の平均年収(厚生労働省「平成20年賃金構造基本統計調査」) ・ 13,084(件) × 3.6(分) ÷ 60(分) = 785(時間) ・ 785(時間) ÷ 7(時間) ÷ 20(日) ÷ 12(ヶ月) × ¥4,372,000 (福岡県の平均年収) = ¥2,402,990
異動以外の手続き	年間644時間(1,676千円)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異動手続きの削減時間(785時間)をもとに、手続き件数の比率(10(異動):8.2(異動以外))により計算 ・ 785(時間) ÷ 10 × 8.2 = 643.7(時間) ・ 644(時間) ÷ 7(時間) ÷ 20(日) ÷ 12(ヶ月) × ¥4,372,000(福岡県の平均年収) = ¥1,675,933
合計	年間1,429時間(3,719千円)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1,429(時間) ÷ 7(時間) ÷ 20(日) ÷ 12(ヶ月) × ¥4,372,000(福岡県の平均年収) = ¥3,718,802

図 6.15. 住民サービス効果

③ 費用対効果

粕屋町における旧システムの「運用保守費」と新システムの「初期構築費用+運用

保守費用」の累積費用を比較すると、5年後に8.5%のコスト削減効果が見込まれ、更に新システム導入に伴う業務効率化、組織再編、住民サービス向上の各効果を合わせると、3年後からコスト削減効果が見込まれる。

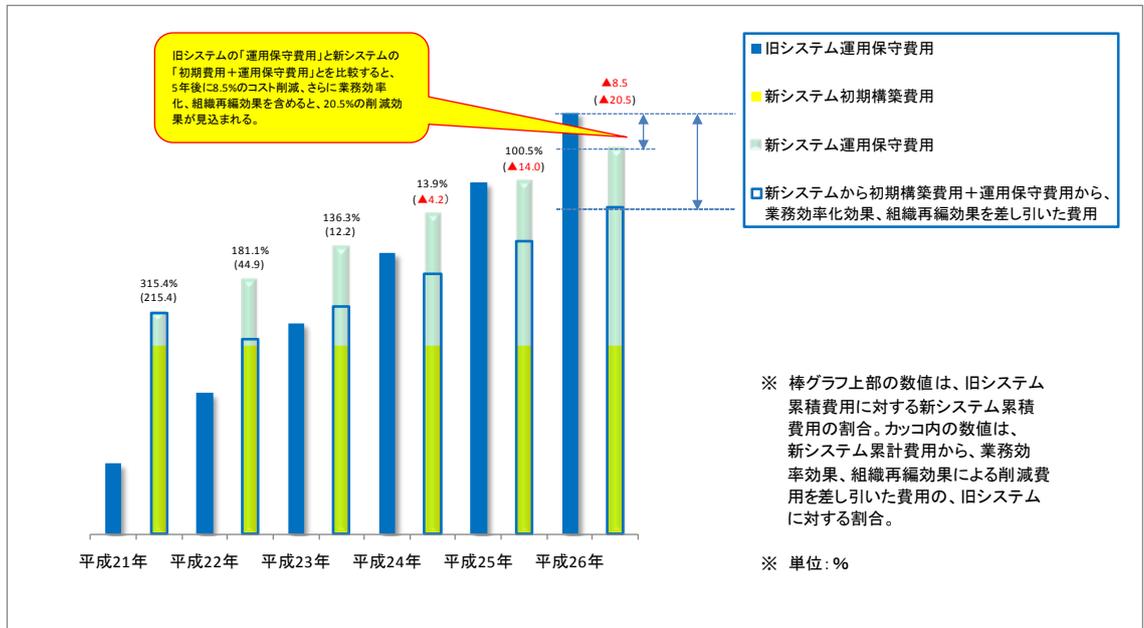


図 6.16. 費用対効果

7. まとめ

地方公共団体の情報システム再構築において、コストを抑えつつ、住民サービスの向上（サービス改革）、行政業務の効率化という相反関係にある課題を、粕屋町では、「業務改革（BPR）」「組織改革」「意識改革」を図り、プッシュ型サービス、ワンストップサービスの提供が可能な総合窓口開設を柱に取り組んでいる。

その取り組みの過程で、住民視点での行政サービス提供やコスト意識が個々の職員に芽生え、自らの手で改善するという能動的な姿勢へと変化していった。この変化は、他人任せによるシステム再構築の効果が一過性で終わる恐れがあるのに対して、問題意識や取り組み姿勢、実現手法・手段を次世代の職員へと引き継いでいくことを可能とし、継続的な効果を生み出し自治体経営を健全化する土壌が確立されたことを意味する。従って、地域情報プラットフォームを活用したシステム再構築は、単なるシステムの更改を行う手法や手段を提供するものではなく、継続的なサービス向上とコスト削減を実現するための『変化』を地方公共団体に提供するものであるといえる。

