

## 政府における IT ガバナンスの確立・強化に向けて（案）

平成 23 年 3 月〇日

政府情報システム改革検討会

## はじめに

メインフレームの導入に始まり、クライアント/サーバ、インターネット、クラウドコンピューティングなど、近年の急速な情報通信技術（IT）の進化に伴い、政府における情報システムの利用分野も急速な広がりを見せている。また、近年諸外国で進められているオープンガバメントの取組では、政治への国民参画にソーシャルメディアを積極的に活用している例もみられる。

IT は、行政の効率的運営や国民の利便性を飛躍的に向上させることにとどまらず、政府と国民との関係ひいては民主主義の在り方にも大きな変革をもたらす可能性を秘めている。その便益を最大限に享受するためには、IT のポテンシャルに対する深い洞察力に基づいた明確なビジョンと、これを実現するための能力（IT ガバナンス）が必要不可欠である。しかしながら、これまでの電子政府の取組を振り返る限り、我が国政府における IT ガバナンスは十分機能しているとはいえない。

今後も進化し続けるであろう IT の変革の波に飲み込まれることなく、国民本位の電子政府を着実に推進するためには、政府における IT ガバナンスの確立・強化が急務である。

当検討会では、このような認識の下、IT 投資管理をはじめとする政府の IT ガバナンスを有効に機能させる方策について検討を行い、今般、下記のとおり提言を取りまとめた。

## 1. IT 投資管理の確立・強化

### (1) 政府における IT 投資管理の在り方（業務・システム最適化の見直しについて）

#### ① 成果主義への転換

現在の政府における IT 投資の効率化のための取組としては、業務・システム最適化の取組がある。これは、米国連邦政府で採用されていた EA（Enterprise Architecture）の手法を導入し、政府の業務及び情報システムをより効率的な姿に再設計（最適化）する取組であり、投資対効果の事前検証や評価のサイクルも導入するなど、政府における IT 投資管理のフレームワークとして活用されているところである。

しかしながら、現在推進されている最適化の取組の多くは情報システムのコスト削減に傾注しており、また、行政手続のオンライン化の取組のように、そもそも手段であるべき IT 投資が目的化してしまったような取組などもみられ、本来重視すべき国民の利便性向上や行政運営の効率化への波及効果は目に見える形で現れておらず、利用者視点での取組や業務改革が不十分であると認識している。

コスト管理が重要であることは論を待たないが、政府における IT 利用の拡大に伴い業務と情報システムが密接不可分となった現状において、情報システムのコスト削減のみに注力して国民の利便性向上や行政運営の効率化の視点を忘れた取組は、却って全体のパフォーマンスを下げる場合もあり、IT 投資としては適切とは思われない。

民間企業や諸外国政府においては、IT による全体最適化が常識として定着している。政府においても、業務活動と IT を一体で捉え、成果とコストを一体でマネジメントするフレームワークとして、業務・システム最適化を改めて捉え直す時期に

きていると考える。

このためには、コスト削減のみではなく IT 投資によって得られる利益（投資対効果）の検証が重要となる。民間では、以前から ROI<sup>1</sup>に着目し、投資による利益を最大化する観点から、IT 投資の投資対効果の検証を行っている。政府においても、投資に対する効果を最大化する観点から、このような検証を適切に行うとともに、成果管理を徹底すべきと考える。一方、行政の場合、民間企業等と異なり、投資による効果が財務上の数値としてすべて明確化できる性質のものではない。これを鑑み、政府における特性を踏まえた、IT 投資の投資対効果の検証のフレームワークを構築していくことが必要であるが、その際ポイントとなる点について、以下に述べる。

- 業務・システム最適化の取組における成果管理を徹底するためには、戦略から導かれた俯瞰的かつ明確な政策目標・改革目標の設定と、評価指標（KPI<sup>2</sup>）への落とし込み（現状値の測定、目標値の設定及び成果の測定）が重要な鍵となる。当検討会において紹介した諸外国の取組事例にもみられるように、行政サービスの価値向上や業務効率化の面からみた評価指標を設定し、継続的な改善活動を行っていくことが必要である。
  
- 業務・システム一体となった抜本的な業務改革・制度改革に取り組むためには、トップダウンのアプローチによる政策目標・改革目標や評価指標の設定が必要である。同時に、ボトムアップのアプローチにより、現場における気付きをベースとした業務改善活動を実効あるものとする取組も重要で

---

<sup>1</sup> Return on Investment。投資収益率。投下した資本がどれだけの利益を生んでいるのかを測る際に使われる指標。

<sup>2</sup> Key Performance Indicator

ある。

ボトムアップでの取組は、短期的な効果の創出や、改革意識の高い現場職員を育て、モチベーションを向上させるなどの人材育成効果も期待できる。継続的な業務改善活動による効率的な業務プロセスを追求するためにも、このような取組を最適化の取組に反映するプロセスを確立すべきである。

- なお、コスト削減方策に関しては、短期的な視野でのコスト削減の取組が却って高コストを招く場合もあることに十分留意し、長期的視野に基づく方策を検討する必要がある。

図 1 成果重視の取組への転換（イメージ）

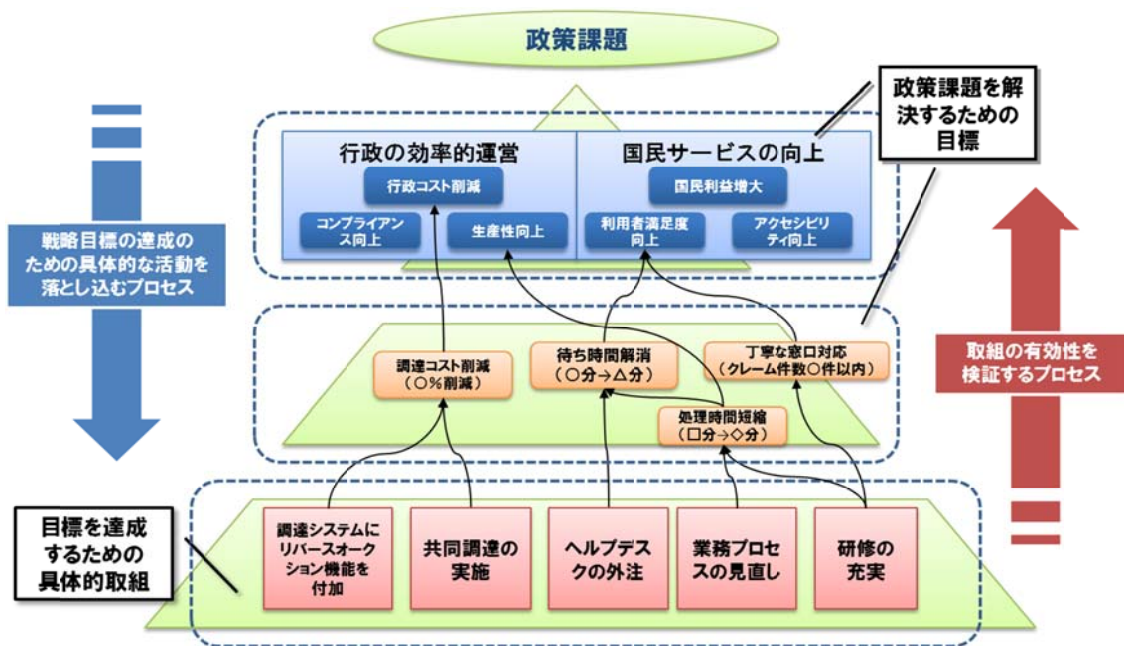


図 2 米国保健福祉省における評価指標の設定例（CCID Vaccine Tracking System）<sup>3</sup>

行	年度	戦略目標	評価測定領域	評価測定グループ	評価測定指標	基準値	基準値と照らし合わせた改善目標	実際の結果
1	2005	S.O.3.2—若年層の安全・安心	使命・業務上の成果	住民の健康管理と消費者の安全	ワクチンのある地域から別の地域への再配分の改善	地域間再配分に要する営業日数: 5～7日	地域間再配分に要する営業日数を4日まで短縮	地域間再配分に要する営業日数: 5～7日
2	2006	S.O.2.2—傷病や環境的脅威からの保護	使命・業務上の成果	住民の健康管理と消費者の安全	ワクチンのある地域から別の地域への再配分の改善	地域間再配分に要する営業日数: 5～7日	地域間再配分に要する営業日数を4日まで短縮	地域間再配分に要する営業日数: 5～7日
3	2006	S.O.2.2—傷病や環境的脅威からの保護	使命・業務上の成果	物流管理	ワクチンの注文数に対する実際の出荷数の比率	ワクチン出荷数: 5,466万人分	注文数に対する出荷数の割合: 95%	注文数に対する出荷数の割合: 99%
4	2006	S.O.2.2—傷病や環境的脅威からの保護	顧客への成果	応答時間	支出類型ごとのプロジェクトの補助受給者の口座状況の照会に要する時間	支出類型ごとの口座状況の照会に要する時間: 7分	支出類型それぞれ3分以下に照会時間を短縮	4～5分に短縮
5	2006	S.O.2.2—傷病や環境的脅威からの保護	プロセスと活動	処理期間	ワクチンの出荷・配布を終えるまでに要する営業日数	ワクチンの注文を受け、出荷、配布に要する営業日数: 4日	ワクチンの注文を受け、出荷、配布に要する営業日数: 2～4日	ワクチンの注文を受け、出荷、配布に要する営業日数: 4～5日
...	...	...	...	...	...	...	...	...

## ② 個別最適から利用者視点を踏まえた全体最適の取組へ

これまでの業務・システム最適化の取組においても、個々の業務・システムレベルでのEAの整理作業は行われてきた。しかしながら、EAの本質は、システムや組織の枠を超えて業務の無駄や情報の重複を洗い出すことで全体最適の姿をデザインし、業務とシステムの両面を見直し、全体のプロセスを再設計していくことにある。今後は、これまでの取組によって得られた成果と反省をもとに、より全体最適の視点からの取組を強化する必要がある。

また、前述のとおり、成果管理を徹底した取組にシフトする際は、利用者視点での業務プロセス改革や、諸外国においても近年積極的に取り組まれているオープンガバメントを意識することも重要である。

行政活動の多くが、国民に何らかのサービス（価値）を提

<sup>3</sup> 「Exhibit300」（米国保健福祉省）を基に作成。

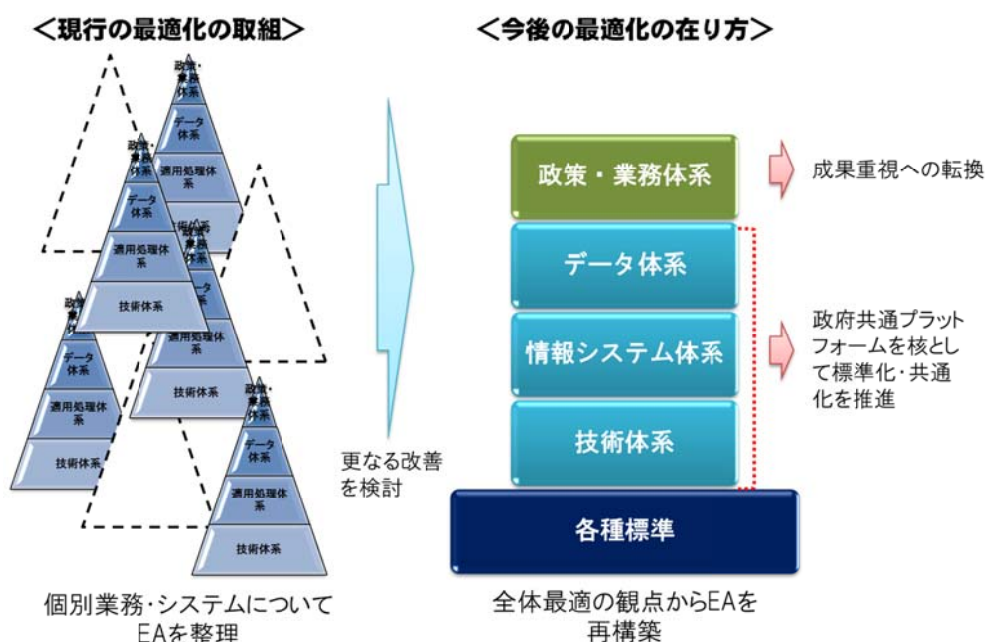
供することにある以上、利用者ニーズに沿った取組を行う必要がある。先に、行政サービスの価値向上の視点からみた評価指標設定の必要性について述べたが、この指標は、利用者のニーズ把握を基に検討されるとともに、これを踏まえた業務プロセス改革を徹底して行う必要がある。

また、諸外国のオープンガバメントの取組にみられるように、透明性、国民参加、民間部門との協働といった点にまで視野を広げ、将来のビジネスモデルを検討する必要があると考える。

この前提として、これまでの業務・システム最適化の取組の現状把握が重要となるが、現在進められている最適化計画の多くは、おおむね平成 23 年度までに終了するものと承知している。このため、既に最適化が完了したものなどから、現時点での達成度等を検証し、教訓の整理を行った上で、更なる発展や改善方策の検討を行っていくことが必要である。

なお、現在、総務省において整備が進められている政府共通プラットフォームは、全体最適を推進するための重要な基盤であり、その積極的な活用が望まれる。

図 3 今後の業務・システム最適化の在り方



## (2) リスクマネジメントの必要性

これまでの業務・システム最適化のプロジェクト管理は、コストやスケジュールの形式的な管理にとどまり、プロジェクトリスクを管理するというリスクマネジメントの視点が十分ではなかった。現在、いくつかの大規模プロジェクトにおいて、スケジュールやコストが当初計画から大幅に乖離するなどの問題が生じているが、リスクマネジメントが適切に機能していれば、問題を回避、あるいは影響を最小限に抑えられた可能性もある。

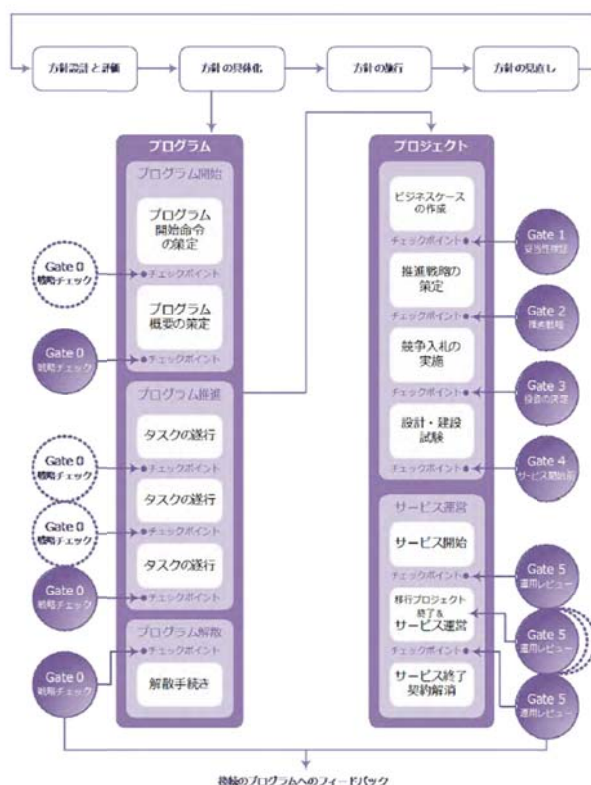
リスクマネジメントの本質は、リスクをゼロにすることではなく、リスクをマネジメントすることにある。したがって、問題が発生した段階で対応を考えるのではなく、プロジェクトの企画段階からリスク（スケジュール、コスト、組織の遂行能力など）を洗い出し、対応策を検討するとともに、実行段階において継続的にフォローアップするプロセスを組み込んでおく必要がある。

英国政府では、リスクマネジメントの観点から、プロジェク

ト・プログラムの各段階において第三者による評価を行う、OGC<sup>4</sup>ゲートウェイレビューを導入し、一定の成果をあげている。また、先進的な民間企業では、プロジェクト実施中の仕様変更、品質情報等のデータを分析し、各種統計情報を使いながら定量的にリスクマネジメントを行っている例もみられる。我が国においてもこれらの取組を参考に、プロジェクトの各マイルストーンにおける第三者によるレビュー制度などを導入すべきである。

なお、制度の導入に当たっては、人材育成とセットで取り組むことを提言したい。各府省でレビューされる立場にある職員が、レビューする側も経験することにより、職員のマネジメント能力を向上させ、これにより政府全体のIT発注力を底上げすることが期待できる。

図 4 OGC Gateway Review の枠組



<sup>4</sup> Office of Government Commerce。英国商務局。英国の公共調達改革の一環として2000年に英国財務省の独立機関として設置（現在は、内閣府に所属）。英国公共機関の調達に関する方針、手続、指針の作成などを実施している。



### (3) 事後評価

現在の業務・システム最適化の評価は、コストをはじめとするアウトプットの評価が中心で、本来の成果目標であるアウトカムの評価が行われていない。

そもそも、当初から政策目標に基づく具体的な成果目標が設定されていない点に問題があるが、本来、当初予定した成果の刈り取りこそが最も重要であり、そのためには、繰り返しになるが、計画段階での目標設定、評価指標設定と導入後の事後評価が重要になる。

また、事後評価において、当初予定した成果が得られていない場合、その原因追究と対応策の検討が必要となる。現在は、実施主体による自己評価を中心としていることから、課題や成功要因の分析が不十分であり、知識・経験が政府部内において十分に蓄積・共有されていない。今後は、上記の第三者のレビュー制度の導入による客観的な評価を基盤として、得られた知識・経験を政府内で蓄積・共有し、政府全体の IT 発注力の向上につなげていくことが重要である。

### (4) 業務・システム最適化の推進体制

導入した情報システムが使われなかったり、思ったような効果が得られない場合は、業務部門のコミットメント不足、当事者意識の欠如、業務改革への意識の希薄さに起因することが多い。

業務部門は、情報システムの導入における責任主体として、担当者のみならず部門の責任者も成果をコミットする必要がある。情報システム部門（PMO<sup>5</sup>等）やその支援事業者は、これを IT 導入の側面から支援するのが本来の姿であり、また、投資と成果達成を最終的に承認するのは CIO<sup>6</sup>の役割である。

---

<sup>5</sup> Program Management Office

<sup>6</sup> Chief Information Officer

なお、これからの PMO の役割について付言したい。PMO は、EA の維持・管理を通じて、府省内の業務プロセスと情報システムの構造を横断的にみることが出来る唯一の組織である。日々変化している IT の最新動向についての理解力も有しており、業務部門では判断できない技術的な提案やコストの妥当性評価も、PMO であれば判断できる場合も少なくない。

しかしながら、行政における情報システムの利用分野の拡大に伴い、PMO 自身、情報システムの運用に多くの労力をかけざるを得ず、本来取り組むべき PMO としての活動（IT を活用した業務プロセス改革を含めた全体最適の推進）に十分な時間が割かれていない現状にある。このため、後述する政府共通プラットフォームの活用により、このような負荷を軽減し、今後は、府省におけるより効率的・効果的な業務プロセスの在り方なども業務部門に対して積極的に提案を行う、改革の推進者としての役割に注力することを期待する。

業務・システム最適化の取組を成功に導くには、業務部門と情報システム部門の協働が必要不可欠である。さらには、受託事業者とも、明確な役割分担の下、協力して取り組むことが必要である。

多額の投資を行ったにも関わらず、関係者間の連携不足によってプロジェクトが頓挫するようなことがあれば、民間企業であれば、経営トップの責任問題になることすらある。CIO は、業務・システム最適化の責任者としての立場をよく認識し、業務部門と情報システム部門を統括することが求められる。

## 2. 政府の IT ガバナンスを支える基盤

### (1) IT ガバナンスの確立・強化に必要な機能

政府情報システムの効率的かつ確実な整備・運用を図るためには、前述したとおり、しっかりとした IT 投資管理のフレームワークを確立することに加え、

- ・ システムの整備・運用に係るグランドデザインを策定し、推進する機能
- ・ 各府省が参照すべき各種標準、ツールの開発・普及を行う機能
- ・ 個々のプロジェクトをモニタリング、サポートする機能

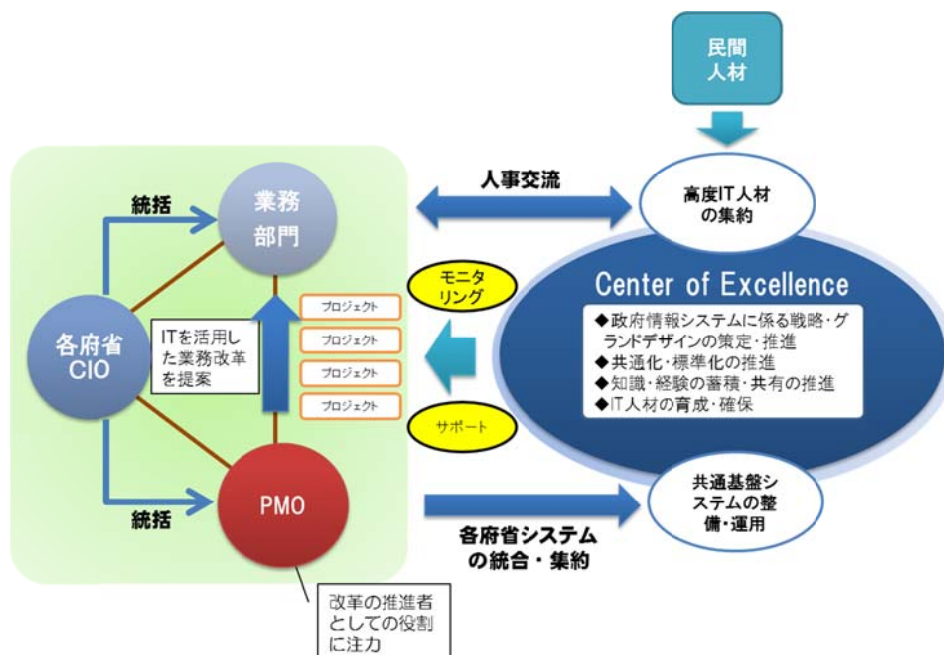
などが政府において必要となる。

これらは、政府全体として整合性を持って戦略的に進められる必要があるとともに、しっかりとした技術力や経験に裏打ちされた実現可能なものでなければならない。

韓国政府においては、行政安全部と政府の基盤システムの整備・運用を行う同部の政府統合電算センターにこれら機能を集約し、いわば企画部門と実施部門が一体となって政府の IT ガバナンスを支えている。

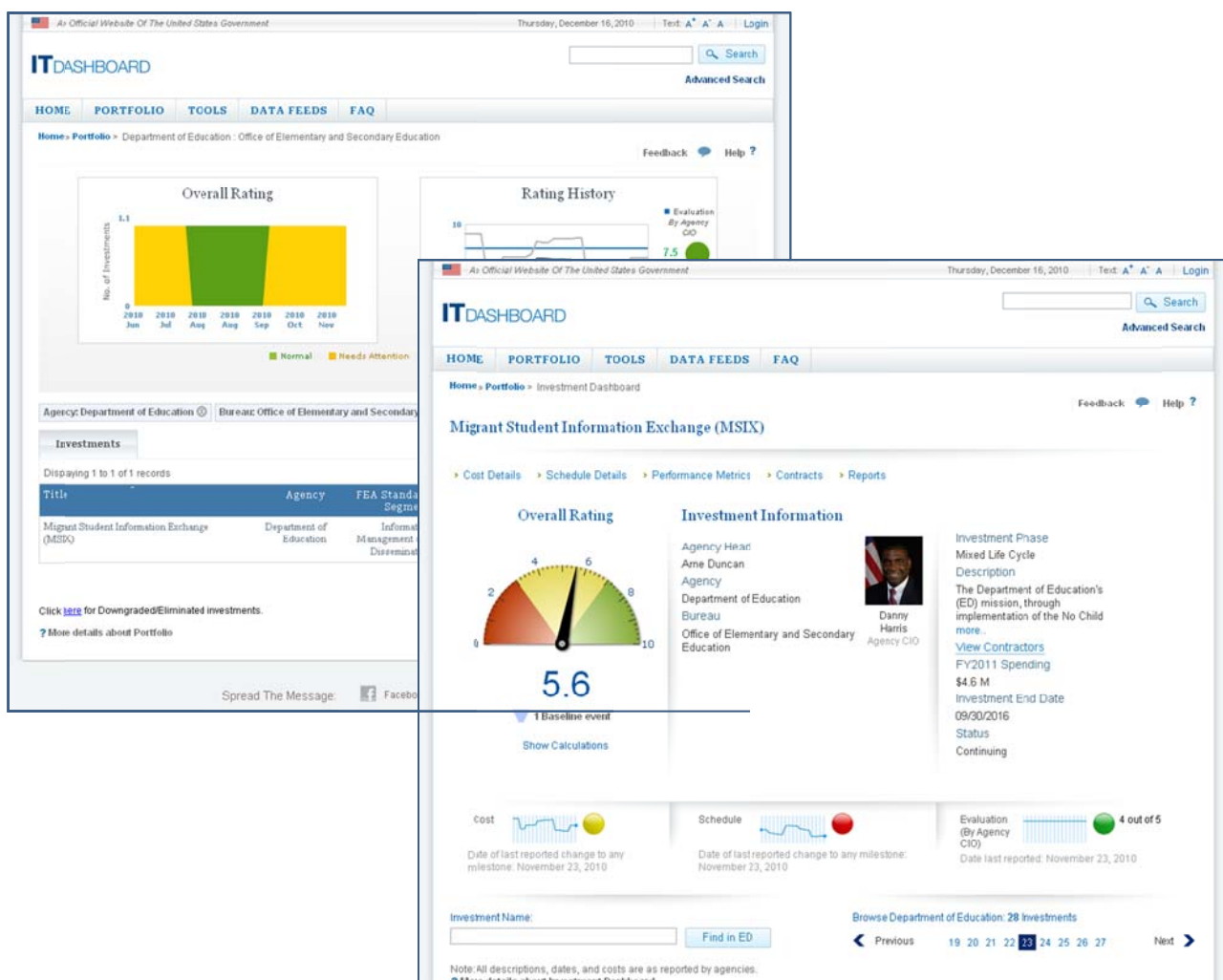
我が国においても、このような取組を参考に、政府の IT ガバナンスの中核を担うべき機能（センター・オブ・エクセレンス（COE））の整備について検討すべきである。

図 5 Center of Excellence を中核とした IT ガバナンスの確立(イメージ)



また、ガバナンスを有効に機能させるためには、取組状況を国民にオープンにすることが重要である。米国では、政府における IT 支出に係る情報を当該支出に係るプロジェクトの実施状況の評価とともに、ウェブサイトにおいて公表する取組を行っている。我が国においても、このような取組を参考に、政府における IT 投資に係る取組状況を、国民に対し、分かりやすいかたちで情報提供していく方策について検討すべきである。

図 6 米国連邦政府における IT ダッシュボード<sup>7</sup>の取組



## (2) 人材の育成・確保

業務改革や IT に関する人材の育成・確保については、中長期的な IT 戦略に基づき、どのように人材を配置し管理していくかという人材マネジメントが重要となる。

民間企業においては、組織横断での改革を図るため、IT の企画部門は経営戦略部門と一体化しており、将来幹部職員となるべき人材をこれに配置するケースも増えてきている。政府においても、このような観点から、キャリアパスの一環として IT 部門への人材配置も検討する必要がある。

<sup>7</sup> 連邦政府の IT 投資に関する情報を視覚的にわかりやすいかたちで、一元的に提供するウェブサイト。

また、政府における IT 人材が不足している現状を踏まえると、内部人材の育成は、長期的な取組が必要となると考えられる。したがって、当面は、外部人材の活用や IT 人材の集中管理などの方策により対応するとともに、前述のレビュー制度の実施などを通じた内部人材の育成に取り組んでいくことが必要である。

CIO 補佐官を含む高度 IT 人材を集中的に管理し、専門性の強化を図るとともに、これら人材を各府省の支援のために政府全体で活用するなどによって、全体としてのガバナンスやマネジメント能力の向上を図ることが効率的である。また、そのためには、客観的な評価軸による CIO 補佐官の評価や優秀な人材を確保するためのキャリアパスの形成も重要である。

また、前述の COE については、IT 人材の育成においても中心的な役割を果たすことが期待される。COE において、IT 人材育成のための教育プログラムの作成や研修の実施を行うとともに、実践的な人材育成を図る観点から、各府省の情報システム部門との人事交流が積極的に行われることを期待する。

### (3) 政府共通プラットフォームの役割

政府共通プラットフォームは、クラウドコンピューティング技術等の最新の技術を活用し、各府省別々に整備・運用している政府情報システムの統合・集約化や共通機能の一元的提供等を行う基盤として整備されるシステムであるが、その役割は、情報システムの質の向上や IT コスト削減にとどまらない。

前述したとおり、政府共通プラットフォームの活用により、PMO をはじめとする情報システム部門の運用・保守に係る負荷を軽減することも可能となり、これにより、情報システム部門は、府省内の業務プロセス改革を推進するドライバとしての役割に注力することも可能となる。すなわち、政府共通プラットフォームは、人材の有効活用や各府省のガバナンス強化にも資

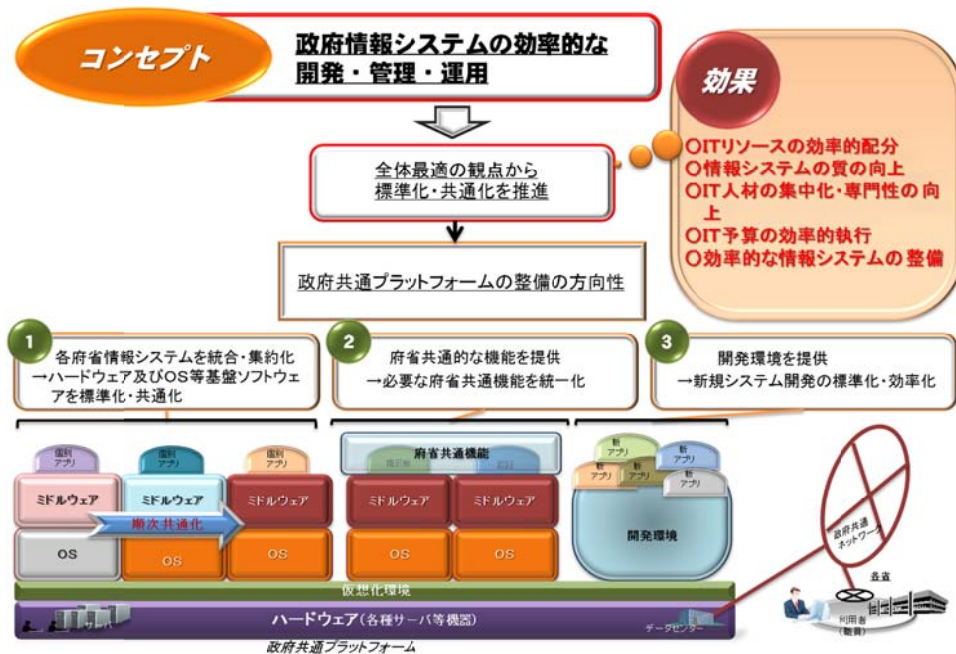
するものである。

また、政府共通プラットフォームの整備・運用に当たって得られた知識や経験をもとに、各種標準やツールの開発を行い、政府部内に展開することにより、政府における IT ガバナンスの強化にも大きく寄与することができる。さらに、政府共通プラットフォームにおいて、最新の情報通信技術の実証等を行うことで、各府省における最新技術の円滑な導入も可能となる。

政府においては、政府共通プラットフォームのこのような役割をよく理解し、積極的な活用を推進するとともに、その重要性に鑑み、整備・運用に当たっては十分な体制を整備する必要がある。

特に、政府共通プラットフォームの整備に際して留意すべき基本的な事項については、別紙に整理する。

図 7 政府共通プラットフォームの整備コンセプト



### 3. 調達

情報システムの調達においては、真に技術力のある事業者を適正な価格で調達することが重要である。

これまで、政府においては、分離・分割調達により競争環境を確保し、これにより調達価格を適正化する取組を行ってきたが、戦略性を欠いた分離・分割により余計なコストやリスクが発生したり、要件の曖昧さもあって発注者と事業者間で意思疎通を欠いたまま、プロジェクトの工程が大幅に遅延するなどの事態に陥っている事例もみられる。

情報システムの調達に際しては、発注者として、業務分析に基づく要件定義を的確に行うとともに、プロジェクトマネジメント力を向上させる必要がある。また、個々の情報システムの特性に応じた適切な調達手法の検討、事業者の技術力の適正な評価に加え、民間等の事例収集、IT市場の動向把握も重要である。さらに、公共工事にみられるような、過去の事業結果の蓄積と調達への反映を図っていく取組も必要である。

職員のIT発注力（業務分析力、要件定義力、情報システム理解力、見積力、プロジェクトマネジメント力など）向上のためには、前述の人材育成などとも関連して、政府全体で組織的に取り組む必要がある。

### 4. 今後の取組について

政府は、以上の提言内容を確実に実施するため、「業務・システム最適化指針」、「情報システムに係る政府調達の基本指針」等の各種ガイドラインの必要な見直し、政府共通プラットフォームの着実な整備を行う必要がある。



各府省においても、これらの取組に沿って、現在の最適化を見直すなど、ITの活用主体として、積極的に取り組む必要がある。

## おわりに

これまでの電子政府の取組については、コスト削減面を中心に、一定の成果を上げてきたが、多大な投資をしながらも十分な成果が出ていないプロジェクトも散見される。

問題が生じている案件の多くは、当初の目標設定の不足や、発注者としての責任・能力の欠如、周囲が拙速に結果を求めすぎたこと、情報システム部門のキャパシティを超える要求をしたことなどが主な原因として考えられる。

今後は、過去の過ちを繰り返さず、明確な目標に向かって着実に我が国の電子政府を推進し、目にみえる効果を上げられるよう、政府としてのITガバナンスの確立・強化を早急に行うべきである。

今般の提言内容の実現に当たっては、現場レベルでの改善活動は当然のことながら、政府全体の意識改革が重要である。現在、IT戦略本部において、「電子行政推進の基本方針」の策定に係る検討が進められていると承知している。政府におけるITガバナンスの確立・強化のためにも、同基本方針に可能な限り提言の主旨・内容が反映されるとともに、これに沿った改革の取組が早期に行われることを強く期待する。

当検討会としても、引き続き、提言の施策の具体化等に係る検討・議論を行うとともに、政府におけるITガバナンスの確立・強化のため、必要な協力を惜しまない所存である。

## 政府共通プラットフォームの整備に当たって留意すべき事項

政府共通プラットフォームの整備に当たっては、確実な成果を上げながら、戦略的かつ着実に取組を進める観点から、以下のような点に留意することが求められる。

### 1 対象システムの考え方

政府情報システムの全体最適をより一層推進し、政府のITガバナンスを確立・強化する観点から、原則として、すべての政府情報システムを対象に統合・集約化を図っていくべきである。

特定の技術・動作環境に依存したり、特段の高度な情報セキュリティ対策が求められるなど当面統合・集約化に馴染まないと考えられるものについても、将来的な統合・集約化に向け、段階的に標準化・共通化を図るなど必要な検討を継続的に行っていくべきである。

### 2 情報資産の洗い出し、不要な情報システムの廃止

統合・集約に当たっては、その前提として、各府省において、現に保有する情報資産をすべて洗い出すことが必要である。その上で、利用状況等システム整備による効果を十分検証の上、費用対効果の観点から維持・整備の必要性が乏しいシステムについては、廃止すべきである。

### 3 仕様の標準化・共通化

統合・集約化効果を最大化しつつ、政府のITガバナンスの確立・強化に資する共通基盤システムとして整備する観点から、基盤ソフトウェアなどのシステム動作環境は、極力標準化・共通化を推進していくべきである(※)。

※ その際、システム全体としての相互運用性(インターオペラビリティ)確保の観点や、調達競争性確保の観点から、マルチベンダ対応可能な標準的な仕様を採用することが望ましい。

#### 4 業務継続性の確保

政府情報システムの統合・集約化の基盤システムとして、システム停止の影響がより広範囲に及ぶこととなる政府共通プラットフォームの重要性に鑑み、自然災害等によるシステム停止の影響を極小化するため、バックアップセンターの設置を含めた適切なバックアップ対策を実施していくべきである。

#### 5 整備の進め方

確実な成果を上げつつ着実に取組を進める観点から、各システムの更改時期等を勘案の上、可能なものから順次統合・集約対象システムを拡大していくなど、段階的に整備を進めることが適当である。

## 参 考

(参考1)

「政府情報システム改革検討会」構成員名簿

(敬称略、五十音順)

【構成員】

いわまる よしあき  
岩丸 良明 総務省行政管理局 技術顧問

◎ おおやま ながあき  
◎ 大山 永昭 東京工業大学 像情報工学研究所 教授

かみおか たろう  
神岡 太郎 一橋大学 商学研究科 教授

ざんま としゆき  
座間 敏如 総務省行政管理局 技術顧問

○ むらかみ ふみひろ  
○ 村上 文洋 (株)三菱総合研究所 地域経営研究本部 主席研究員

むらばやし さとし  
村林 聡 (株)三菱東京UFJ銀行 執行役員 システム部長

ヨム ジョンスン  
廉 宗淳 e-CORPORATION.JP(株) 代表取締役社長

◎ : 座長

○ : 座長代理

(参考2)

## 政府情報システム改革検討会の開催状況

○第1回

平成22年9月3日

議題：これまでの政府情報システムの刷新の取組について

○第2回

平成22年10月26日

議題：政府情報システムの今後の改革方策について

○第3回

平成22年11月5日

議題：レガシーシステムに関するこれまでの取組について  
韓国におけるITガバナンスの実態について

○第4回

平成22年11月24日

議題：ITガバナンスの強化について

○第5回

平成22年12月17日

議題：政府情報システムの改革方策に関する提言についての  
論点整理

○第6回

平成23年1月28日

議題：政府情報システムの改革方策について

○第7回

平成23年2月14日

議題：政府情報システムの改革方策について

○第8回

平成23年3月2日

議題：提言（案）について

(参考3)

# 米国における オープンガバメントの取組

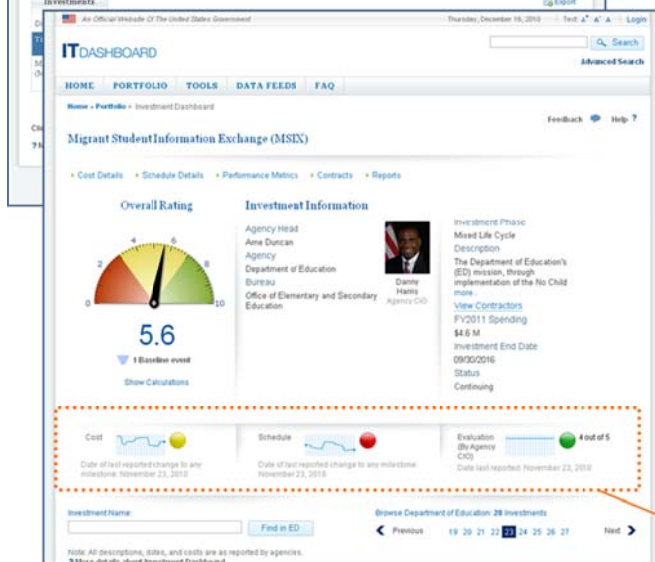
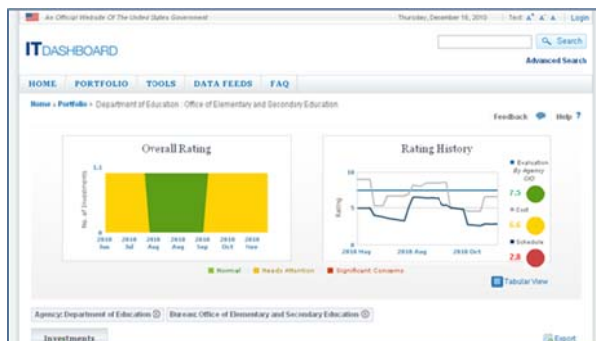
## ◎ IT Dashboard (<http://it.usaspending.gov/>)

### ■ 概要

- 国民が連邦政府の IT に対する投資の詳細を見ることのできるサイト。
- 国民は IT 投資の進み具合を把握することができ、効率的に予算が使われているかどうか監視することができる。

### ■ 特徴

- 行政管理予算局（OMB）に直属している官庁から得たデータを公表している。データは、7,000 件を超える連邦政府の IT に対する投資の一般的な情報と、そのうち官庁が「重要」と分類している約 800 の投資の詳細情報を掲載。
- 各 IT 投資プロジェクトに対する評価は、「コスト」「スケジュール」「官庁 CIO」の 3 つの観点から行われている。
- 右下の図のプロジェクトでは、全体評価は「5.6p（満点は 10p）」だが、特にスケジュールで問題が発生していることを表している。



・「コスト」「スケジュール」「官庁CIO」の評価が色分けで表示。



◎Recovery.gov (<http://www.recovery.gov/>)

■ 概要

- 経済対策法に基づいて景気刺激策として支出された連邦支出の用途について、情報開示をするサイト。

■ 特徴

- 分野別、州別、省庁別、金額規模別などで、グラフ、表などを活用してわかりやすく情報提供するよう工夫されている。
- 多くの予算を使っている省庁はどこか、どのような契約に使われているのか、雇用創出効果はどの程度見込まれるか等の情報も紹介されている。さらに、地図上で詳細なデータを確認することも可能。
- なお、2010年4月には、連邦政府のサイトとしては初めてクラウドコンピューティングに移行。サイト運営費が総額75万ドル削減できると見込まれている。

(<http://www.recovery.gov/News/mediakit/Documents/Press%20Release05132010.pdf>)



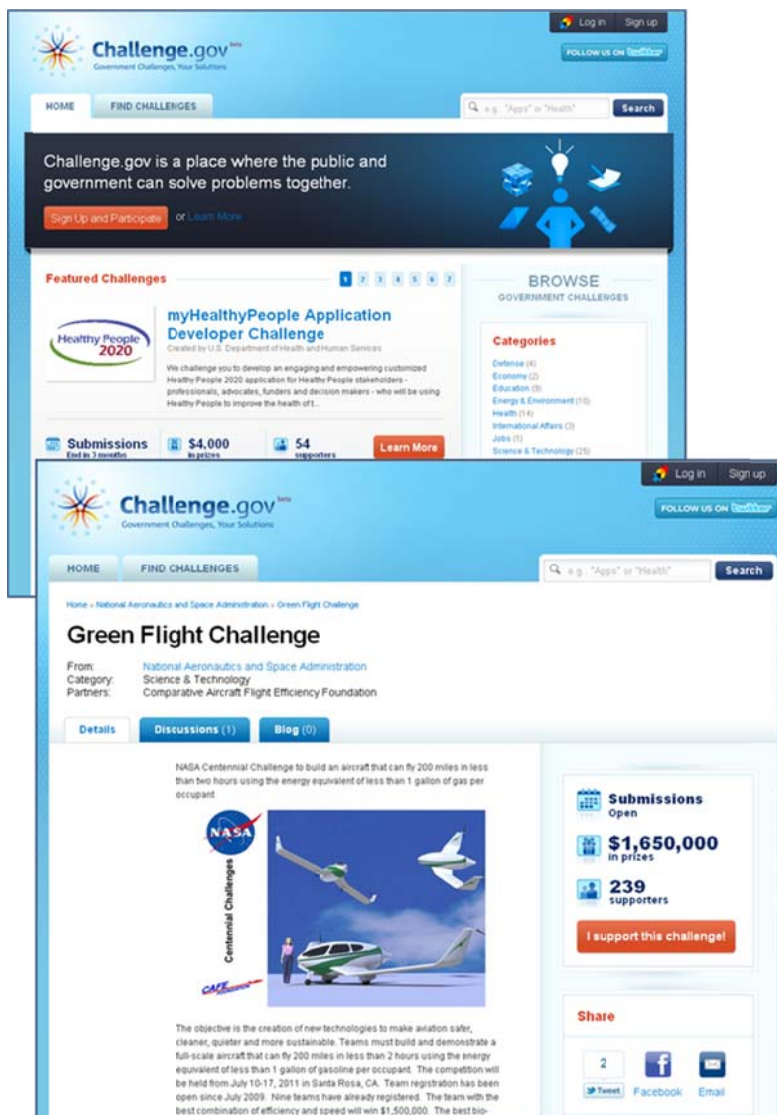
## ◎Challenge.gov (<http://challenge.gov/>)

### ■ 概要

- 各政府機関から寄せられた社会的課題を掲載し、広く国民から問題解決のアイデアを募集するサイトで、連邦調達庁（GSA）が管轄している。
- 優秀なアイデアには賞金も提供される仕組みとなっている。

### ■ 特徴

- 現在は、様々な省庁から出された 56 のテーマでアイデアが募集されている。中には、100 万ドルを超える賞金が提示されているものもある。
- Twitter や Facebook 上で情報を共有する機能も用意されており、各種のソーシャルメディアを活用して、より多くのアイデアが集まる仕組みになっている。



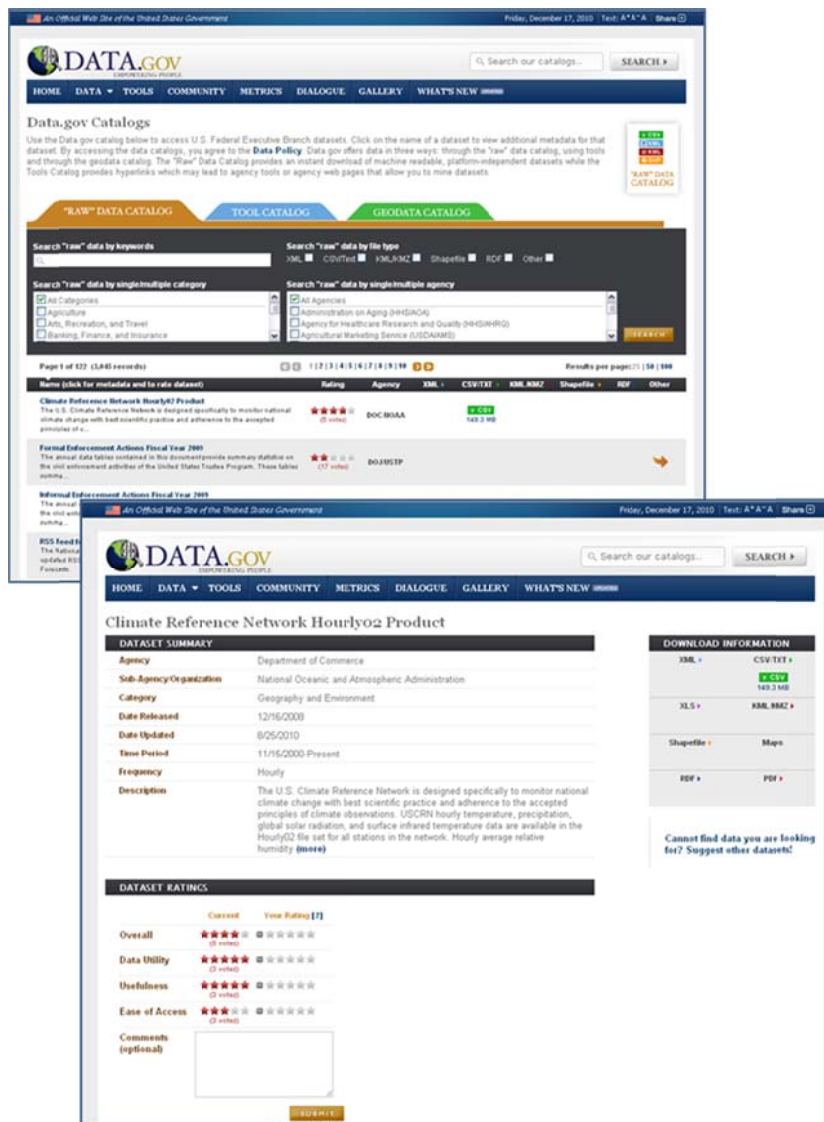
◎Data.gov (<http://www.data.gov/>)

■ 概要

- 政府の情報公開、透明性を高めることを目的として開設されたサイト。
- 連邦政府が保有する各種統計情報を公開しており、人口、犯罪、有害物質、地形データ、社会保障給付金、消費者支出データなど、およそ 400 種類以上の統計データが公開されている。

■ 特徴

- 利用者がデータの二次利用をしやすいように、XML、CSV、KML/KMZ、XLS 等の形式で各データは提供されている。
- そのため、Data.gov が公表しているデータを利用したアプリケーションを誰でも開発することが可能となっている。「Apps for America」のように、アプリケーション開発コンテストも行われている。



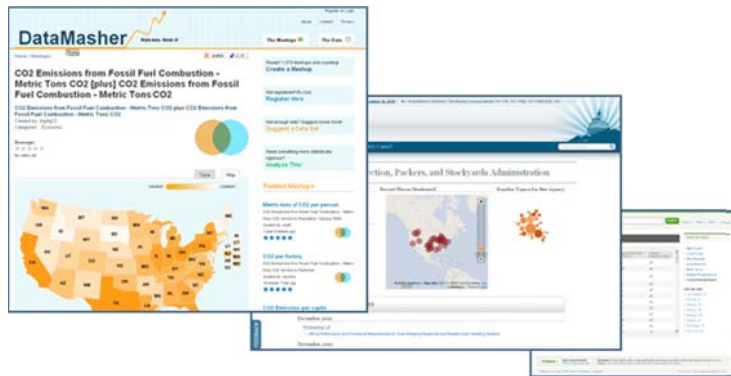
## ◎アプリケーション作成コンテスト

### Apps for America

(<http://sunlightlabs.com/contests/appsforamerica2/>)

#### ■ 概要

- 2009 年に、Data.gov によって公開されたデータを活用したアプリ等を募集するコンテストを開催。NPO Sunlight 基金が運営。
- コンテストでは、Data.gov から必要な情報を州や省庁ごとに比較するマッシュアップアプリ「Datamasher.org」など、様々なアイデアが提案された。



### Apps for Democracy

(<http://www.appsfordemocracy.org/>)

#### ■ 概要

- 2008 年の 秋と 2009 年の 春に開催されたワシントン DC の Gov2.0 アプリ作成コンテスト。
- 賞金は第 1 ラウンドの勝者に 3 千ドル、第 2 ラウンドの勝者に 3 千ドル、そして最終 勝利者に 1 万ドルが提供された。
- 地区レベルの Government2.0 の動向のパイオニアといわれており、後に Sunlight Foundation の「Apps for America」が続いた。他にも、影響されたニューヨークも「NYC BigApps」などが開催された。



## ◎市の情報を公開して活用アプリ開発を推奨

(サンフランシスコ市)

### ■ 概要

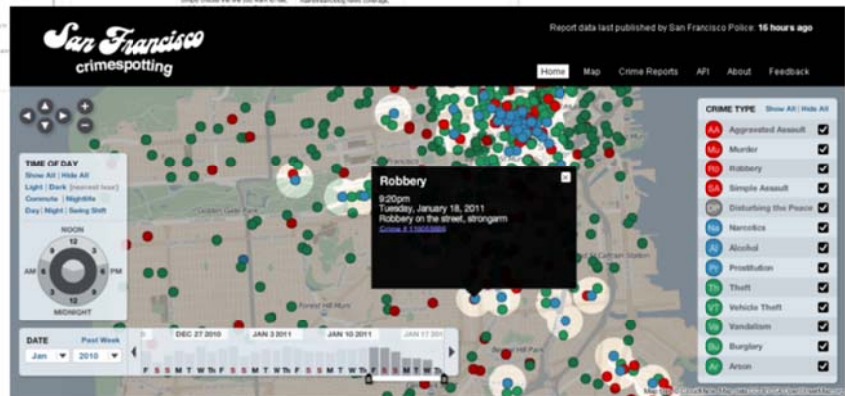
- 米・サンフランシスコ市では、市が公開する情報へのアクセス方法を「DataSF」で紹介するとともに、この情報を用いた iPhone などのアプリの開発を推奨している。



市のデータへのアクセス方法を示すサイト「DataSF」  
<http://www.datasf.org/>



開発したアプリのダウンロードサイト「DataSF App Showcase」  
<http://datasf.org/showcase/>

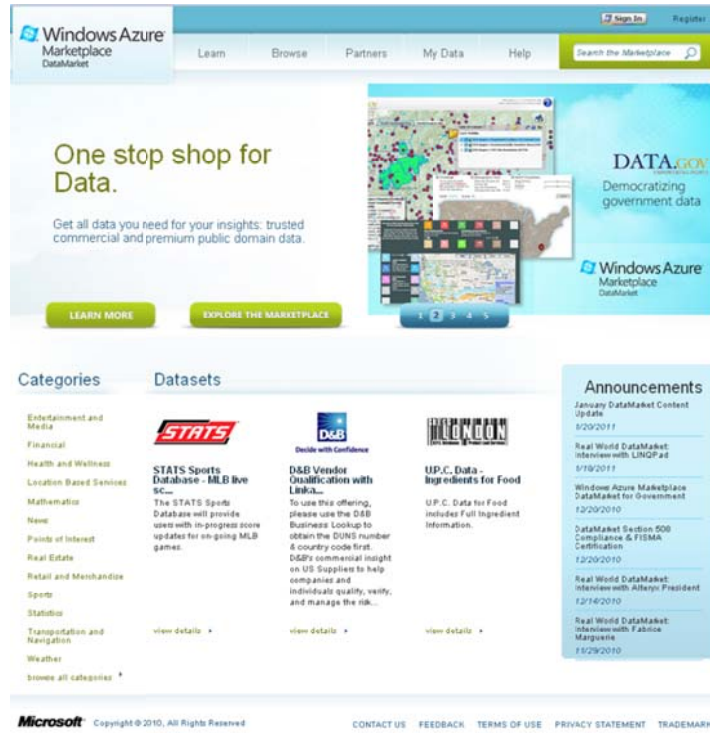


開発されたアプリの例「Crimespotting」  
<http://sanfrancisco.crimespotting.org/>

## ◎WindowsAzure Marketplace DataMarket

### ■ 概要

- Microsoft 社が提供するプラットフォーム「WindowsAzure Marketplace」上で、官民のデータを提供。Data.gov も参加。



<https://datamarket.azure.com/>

### DataMarket Publishers



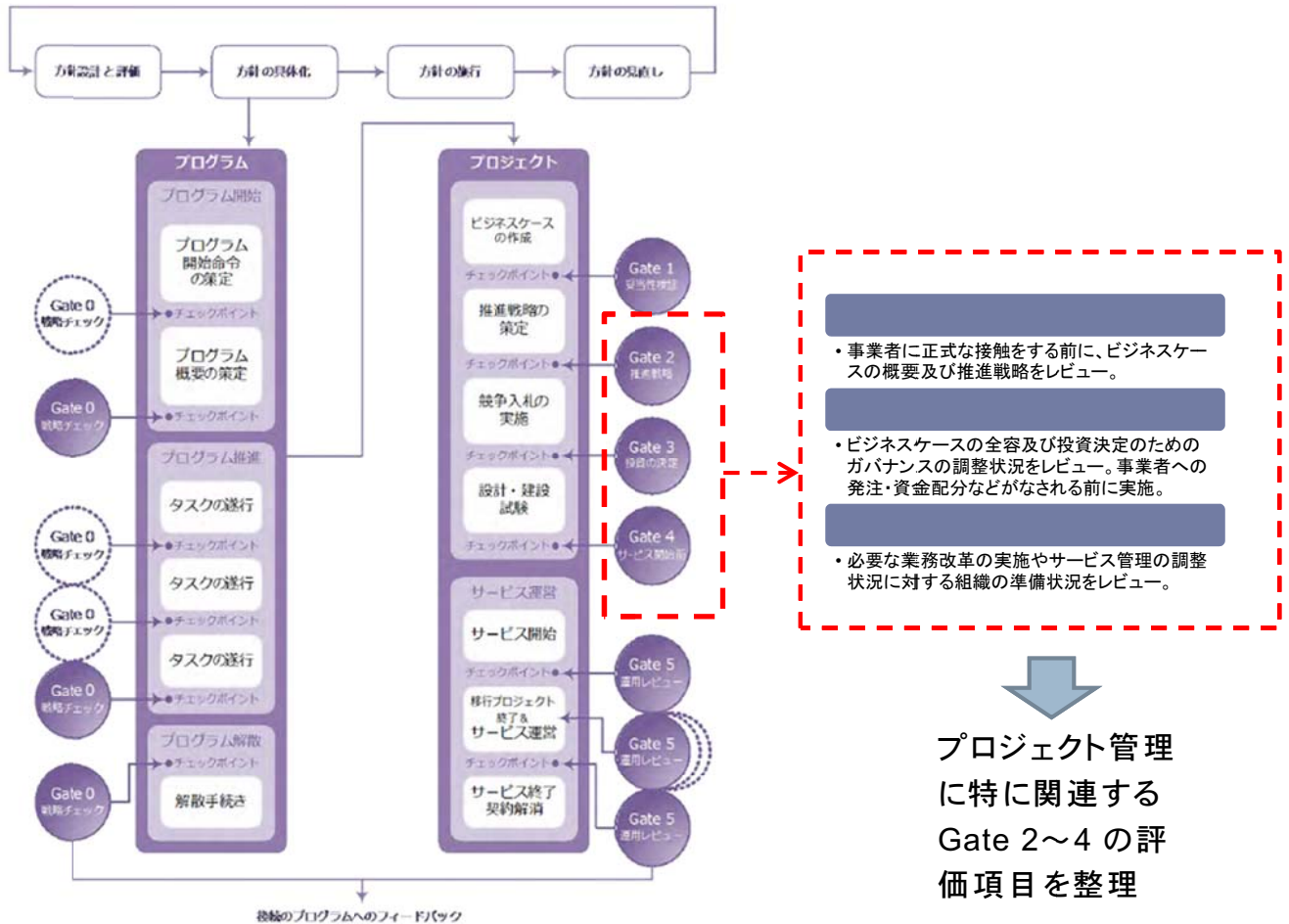
### DataMarket Partners



<https://datamarket.azure.com/publishers>

(参考 4)

## OGC Gateway Review における評価項目(Gate 2~4)



◎ Gate 2（推進戦略）のレビュー項目

レビュー項目	レビューの視点
1. 推進方策の評価	1.1 デリバリに関連する全オプションを調査し、自省のビジネスニーズと政府の優先順位付けとの関連の双方を考慮しているか？ 1.2 ビジネスニーズはサービス利用者及び運用実施者に理解されているか？ 1.3 プロジェクト成果物は要求仕様としての的確に反映されているか？ 1.4 調達ルートオプションは、供給側のリソースも考慮したうえで評価しているか？ 1.5 プロジェクトはマーケットの興味を引きそうか？ 1.6 提案した調達手順は評価しているか？ 1.7 推進戦略は定義され、認められたものか？ 1.8 推進戦略に影響を及ぼす要素は記述されているか？ 1.9 推進戦略は関係者間全員のコミュニケーションと協力を促進するものか？ 1.10 サプライヤに関する十分な知識を有しているか？（調達の有力な候補者も見込みを持っているか） 1.11 契約管理戦略は強固な内容か？ 1.12 プロジェクト体制は、EU 調達規則に準拠しているか？ 1.13 評価戦略（value for money をどのように表現するかを含む）は利害関係者に認められ、EU 調達規則に準拠しているか？
2. ビジネスケースと利害関係者	2.1 ビジネスケースは、ビジネスニーズとビジネス戦略に継続して貢献しているか？ 2.2 計画の方向性は未だに適切か？ 2.3 計画上の取り決めは、プロジェクト全体の value for money を獲得するものか？ 2.4 コストは予算内か？ 2.5 組織の担当能力は、成果獲得を実現できそうか？ 2.6 プロジェクトスコープは明確に定義されているか？ 2.7 業務変化によって生じるリスクと問題事項は理解されているか？これらの問題事項を記述した初期計画はあるか？ 2.8 利害関係者はプロジェクトを支持しているか？組織的に完全にコミットしているか？ 2.9 プロジェクトのデリバリ上の利益は利害関係者に理解され、合意されているか？利益を換算して評価するための初期計画はあるか？
3. リスクマネジメント	3.1 主要なリスクと問題事項は、推進戦略の決定の際に考慮されているか？ 3.2 リスクマネジメント計画はあるか？ 3.3 特定した問題事項は解決したか？ 3.4 外部（規定されたプロセス、コミュニケーション、広報、環境問題を含む）の問題は記述されたか？
4. 当フェーズでのレビュー	4.1 プロジェクトは管理されているか？ 4.2 計画を逸脱するような原因はあるか？ 4.3 他フェーズで逸脱が発生した際の回避にはどんな行動が必要か？ 4.4 ゲート1で記述した条件のうちで、実証できなかったものはあるか？
5. 次フェーズへの準備	5.1 次フェーズのプロジェクト計画は実現可能か？ 5.2 プロジェクトスケジュールは、適切かつ EU ルールに準拠しているか？ 5.3 次フェーズの手配するものは何か？活動は特定されているか？ 5.4 プロジェクトは、必要な場所に適切なスキルと経験者がいるか？



◎ Gate 3（投資の決定）のレビュー項目

レビュー項目	レビューの視点
1. 提案されたソリューションの評価	1.1 提案されたソリューションは、ビジネスニーズを満たしているか？ 1.2 サプライヤ（若しくはパートナー）は入札時に何か代替案やオプションを提案していたか？ 1.3 提案されたソリューションは、ビジネスケースで記述されたビジネスニーズを解決するものか？ 1.4 提案されたソリューションは、業務変化へ向けた戦略に影響を及ぼしているか？ 1.5 提案されたソリューションは、業務面の期待に影響を及ぼしているか？ 1.6 クライアントとサプライヤは、投資実行による開発～移行・運用に至るプロセスへ準備ができていないか？ 1.7 業務面と技術面の双方に関する論点記述した計画はあるか？ 1.8 契約条項以外に追加した参加者間の責任は明確に理解されているか？ 1.9 契約/協定に定められた義務を果たすための業務上利用可能な資源はあるか？ 1.10 技術的な可能性が評価されているか？（ITプロジェクトでは、情報保障及びセキュリティや e-ビジネスやレガシーシステムのインパクトなど） 1.11 プロジェクトには、投資成果物を獲得するために適切なスキル・経験を持った者が適切なポジションに配されているか？
2. ビジネスケースと利害関係者	2.1 プロジェクトはまた必要とされているか？ 2.2 ビジネスケースは完成しているか？ 2.3 入札時の投資内容から再考された推奨方法は、ビジネスニーズを満たしているか？ 2.4 オプションは適切なものが選択されたか？ 2.5 民間との取り決めは、プロジェクト品質の適切な水準を確保するものか？ 2.6 クライアントは変化を管理するに十分な能力があるか？ 2.7 投資内容を盛り込んだビジネスケースは、経済的利便性を未だに満たすものとなっているか？ 2.8 利害関係者に合意された利益を現実にする計画（利益実現の重要成功要因の特定、特定要因を獲得する責任者の明示、利益測定・評価プロセスの確定）はあるか？ 2.9 契約案や投資案の承認に、利害関係者や業務やユーザの代表は関わったか？
3. リスクマネジメント	3.1 リスクと問題事項の管理計画は最新化されたものか？ 3.2 当フェーズに関係する全ての主要なリスクは解決済みか？ 3.3 業務への影響の最小化のための危機対応や継続性に係る合意や計画はあるか？ 3.4 契約内容は、標準的な記載事項と契約当事者間のリスク責任分界点を反映しているか？ 3.5 契約終了時の契約見直しに関するレビューポイントなどの論点が考慮されているか？
4. 当フェーズにおける成果物のレビュー	4.1 プロジェクトは管理されているか？ 4.2 計画を逸脱するような原因はあるか？ 4.3 他フェーズで逸脱が発生した際の回避にはどんな行動が必要か？ 4.4 OGC ゲートウェイレビュー 1 と 2 での全ての仮定は、実証しているか？ 4.5 必要な調達と技術的なチェックは行われたか？ 4.6 プロジェクトは推進戦略で計画したステップを踏襲したか？

レビュー項目	レビューの視点
	4.7 ドキュメントの品質レビューは行われたか？
5. 次フェーズへの準備	5.1 プロジェクト内の人間関係は良好か？ 5.2 計画したリソースとクライアント側の資金は適切か？ 5.3 サプライヤのリスク管理計画は適切で現実的なものか？ 5.4 クライアント側の計画とサプライヤ側の計画は、統合したものか？ 5.5 長期的な契約管理計画と利益測定プロセスは完成しているか？ 5.6 次フェーズへの計画内容とプロセスはすべて設計済みか？ 5.7 SLA の管理計画は完成しているか？ 5.8 移行へ向けた管理プロセスは完成しているか？ 5.9 納品基準は明確に文書化されているか？ 5.10 実施のための戦略があるか？

◎ Gate 4（サービス開始前）のレビュー項目

レビュー項目	レビューの視点
1. ビジネスケースと利害関係者	1.1 プロジェクトはまだ必要とされているか？ 1.2 プロジェクトはビジネスニーズを満たしているか？ 1.3 ビジネスケースはまだ有効か？ 1.4 業務変化へ向けた計画に影響を及ぼすような変化が契約締結～移行/テストに至る間にあったか？ 1.5 組織は業務変化に向けた準備ができているか？ 1.6 組織は新たなサービスを実施した場合に、既存のサービスを維持できるリソースが準備出来ているのか？ 1.7 適切なスキルと経験者が利用可能な状態になっているか？
2. リスクマネジメント	2.1 契約締結時に特定したリスクと問題事項は、解決したか？ 2.2 実施フェーズに関係するリスクと問題事項は、適切に識別し、管理されているか？ 2.3 未解決事項がある場合は、プロジェクトを延期せずに実施することのリスクはどんなものがあるか？
3. 当フェーズの成果物のレビュー	3.1 プロジェクト成果物は合否判定基準を満たしているか？ 3.2 プロジェクトは管理されているか？進捗状況は計画通りかつ予算内か？ 3.3 全ての利害関係者の重要指摘事項は対応されているか？ 3.4 新しいシステム/サービス/業務プロセスのテスト及び検収（または以降）の手続は完成しているか？ 3.5 関係者は皆、試験結果と要求されたアクションプランを受諾したか？ 3.6 導入、実施、運用のための実行可能でテストされた移行計画、継続計画、切り戻し計画はあるか？ 3.7 サプライヤと内外の関係者は、変更管理、マイグレーション及びデータ移行、クライアント及びサプライヤの実施、展開に関する計画に合意しているか？ 3.8 契約の変更は記録されて承認されているか？ 3.9 組織は、運用下において契約を管理する準備ができているか？

レビュー項目	レビューの視点
4. 次フェーズへの準備	4.1 運用開始に向けて全てのプロジェクト要素は準備しているか？ 4.2 運用開始後のオーナーシップが明確に理解されているか？ 4.3 クライアントは、新たな仕事の方法（業務プロセス、利用する情報等）に向けた準備ができているか？ 4.4 長期的な契約管理プロセスがあるか？ 4.5 パフォーマンスの管理・測定プロセスはあるか？ 4.6 利益の管理・測定プロセスはあるか？ 4.7 運用コストと維持コストについて詳細に検討されているか？ 4.8 運用時レビュープロセスがあるか？

(参考5)

## 米国 GAO のリスク評価の視点

米国においても、GAO (Government Accountability Office) は、IT 投資意思決定ガイドラインにおいて、投資の選択のフェーズにおいて、戦略整合性、ミッションへの貢献、組織へのインパクト、費用対効果とともにリスクについて評価することとしており、リスク評価について次のような視点を例示。

評価項目	評価の視点
スケジュールリスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none"><li>• スケジュール遅延への対応（リスク軽減策）について調達戦略や契約で明確になっているものか</li><li>• 参画する要員のスキル・経験が十分であるか</li><li>• プロジェクトのスケジュール計画は、無理な期限を定めていないか</li></ul>
コストセンシティブ	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none"><li>• コスト見積もりにおける複雑性は低い</li><li>• ソフトウェアの見積もりの場合、積算根拠が明確になっており、妥当なものであるか</li></ul>
テクニカルリスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none"><li>• 組織の技術標準に即したものであるか</li><li>• 組織内で採用実績があるか</li><li>• 汎用ソリューションとして実績があるものか、それとも独自開発が必要か</li></ul>
組織リスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none"><li>• 組織や業務プロセス、要員に対して大きな変更・変革を求めるものか</li><li>• そのような変更リスクに対する対応策が検討されているか</li></ul>
実施しないリスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none"><li>• 今実施する意義が高いか（今実施しないと改善機会（コスト削減、住民サービス向上）を失うものであるか）</li></ul>

※ GAO: Government Accountability Office。政府説明責任局。議会に属する機関で、行政活動の評価を実施している。

(参考6)

## 韓国政府における電子政府関連指針と基準の整備状況

- 共通業務委託契約要領
- 大手ソフトウェア事業者参与制限
  - － 中小企業を保護するために資本金や売上規模による入札制限
- ソフトウェア技術性評価基準
  - － 総合評価時に技術点の算定基準
- ソフトウェア事業対価基準
  - － 情報システム予算算定の際の人件費基準
- わかりやすい機能点数
  - － アプリケーションの開発予算算定基準
- 原価計算による予定価格作成基準
- 電子政府事業管理要領
  - － 総合的な観点から電子政府事業推進に関する推進基準
- 電子政府支援管理指針
  - － 情報システム開発需要に対して、韓国電算院が技術支援(仕様書の作成～検収までの基準)
- 情報システム構築運営技術ガイドライン
  - － 自治体向けの基準
- 情報システム管理運営指針
  - － 中央省庁向けの基準
- 情報システムハードウェア規模算定ガイドライン
  - － ハードウェアの規模算定基準
- 情報資源管理マニュアル
  - － ハードウェアの効率的な利用の為の基準
- 電子政府アーキテクチャー(EA)導入の為の実務ガイド
  - － システム連携などを考慮して技術標準
- 交渉による契約締結基準
  - － 特定企業との単独入札に関する基準