

## 「政府情報システム改革検討会」（第7回）議事要旨

1. 日 時 平成 23 年 2 月 14 日(月) 13:30~15:30
2. 場 所 中央合同庁舎 2 号館 省議室
3. 出席者
  - (1) 構成員  
大山座長、岩丸構成員、神岡構成員、座間構成員、村上座長代理、村林構成員、廉構成員
  - (2) 事務局
4. 議事概要
  - (1) 開会
  - (2) 政府情報システムの改革方策について
    - ア. 座間構成員から、資料 1 に沿って、業務・システム最適化におけるプロジェクトリスクマネジメントの在り方について説明された。その概要は、以下のとおり。
      - 諸外国では、政府情報システムのプロジェクトの各段階におけるリスクマネジメントを重視している。情報システムの構築におけるリスクにとどまらず、ステークホルダとの合意形成や、プロジェクトの推進に十分な体制整備などのリスクも含めて評価している。
      - 米国の GAO でも IT 投資の意思決定において主にスケジュール、コスト、技術、組織などのリスクを評価している。
      - 今後は、我が国も、プロジェクトのリスクを各段階で評価していくプロセスを導入することが必要なのではないか。現行の業務・システムの最適化では、各段階でのリスク評価やそれに伴う計画の見直しを行わないことから、最後の最後でリスクが顕在化する傾向がある。各段階でのリスクを評価し、測定すれば、プロジェクトの手戻りを防止することができ、職員の目に見えない稼働を減らし、当初の予定どおりの予算に収めることにつながる。
      - リスクマネジメントのプロセスとしては、PDCA サイクルを継続的に繰り返すことが重要である。具体的には、リスクを洗い出し、それらを評価・絞り込みを行う。次に、リスクへの対応策を検討し、実施する。こうして得られた知識やノウハウを共有し、次回のリスクの洗い出しを正確にするという意味で、サイクルとしてつながっていく。また、特に府省共通システムの場合、検討されたリスク対応策がただの問題の先送りになっていないかなど、PJMO や PMO ではなく、もっと上の立場から評価していく必要がある。
    - イ. 岩丸構成員から、資料 2 に沿って、政府における IT 人材の育成について説明された。その概要は、以下のとおり。
      - IT 中長期計画を踏まえた IT 人材の育成・確保が重要である。政府全体の各システムについて、ライフサイクルのどの段階（企画／設計・開発／運用）にあるのかを把握することによって、将来的に必要な IT 人材の水準や時期が分かる。その将来的な人材需要と現在の人材供給とのギャップを埋めるような人材育成を行っていく必要があるのではないかな。
      - 人材育成・確保にはマネジメントが重要である。個別府省の業務の特性や事情に応じた自主的な対応も必要だが、基本的なマネジメントを怠ると計画的な人材育成・確保は難しい。
      - 府省の枠を超えた IT 人材育成・確保が必要ではないか。特に、高度な IT 人材をプールしておき、IT 中長期計画で見込まれるプロジェクトの規模や難易度に応じて派遣するなど政府全体での対応ができる体制を整備すべきではないかな。

- 過去、CIO 補佐官等連絡会議の「IT ガバナンスワーキンググループ」において、政府職員にとって必要となる IT 関連の期待技能の分析が行われてきた経緯があるが、活用はされていないのが実態である。
- CIO 補佐官などの高度な IT 人材については、外部人材の活用が現実的である。また、任用に当たって候補者を評価できる人材も必要である。CIO 補佐官を価格競争で調達している府省もあるようだが、無理があるのではないか。
- 府省内における IT 人材については、IT スキル標準のレベル3の技能を有することが望ましい。理想的には全職員を対象としたいが、現実的には、特定の職員をレベル1から段階的にレベル3まで育成することを目指すべきではないか。また、IT スキルの水準を客観的に評価する手法として、情報処理技術者試験の活用も有効ではないか。

ウ. 神岡構成員から、資料3に沿って、府省における推進体制の在り方について説明された。その概要は、以下のとおり。

- IT の推進体制にも CIO、CIO 室、IT マネジメントチーム、情報システム部門など様々な部門が考えられるが、民間でもすべての部門を所有しているという企業は少ない。この推進体制のガバナンスと利用部門である事業組織のガバナンスの両方を行う必要がある。
- 推進体制のガバナンスにあたり民間の CIO が求めている人材像として、IT アーキテクトに詳しい人材、プロジェクトマネジメントをできる人材及びビジネスプロセスを管理できる人材の3種類が挙げられる。
- 事業組織のガバナンスについては、全体最適を目指す推進体制と個別最適を目指す事業組織との間には、必然的に対立構造が生まれやすい。この対立を解決するためには、この上位の機能で決定を下す、又は予算を推進体制側で持つなどの方法によりガバナンスを効かせる必要がある。
- その他にも、CIO の役割として、ビジネス戦略の構築や、IT 関連業務における内製化と外部委託の線引きなどがある。どこまでが CIO の役割になるかは、社内の体制にも依存しており、CEO と CIO が一体となっていることもあれば、CIO と CFO (Chief Financial Officer) が中期的な視点について話し合い、連携を取っている企業もある。

エ. 村上構成員から、資料4に沿って、これまでの議論のまとめについて説明された。その概要は、以下のとおり。

- 今後、業務・システム最適化指針を見直していくにあたり、業務プロセスの見直し (BPR) の実施及び効果が出るような IT 投資管理、ひいては IT ガバナンスの強化を実施していく必要がある。
- 政策判断に必要なデータを迅速かつ的確に提供していくことによって、これまでの言わば勘と経験に頼った政策の企画立案を、根拠に基づいて行っていくことが求められている。
- 政府の説明責任や情報公開、国民の政策決定過程への参画といったオープンガバメントの実現にも IT は必要不可欠である。また、ソーシャルメディアの活用方法も考えていく必要がある。
- こうした政府における従来のビジネスモデルの刷新に向けて、IT を活用する取組を目指し、そのための業務、予算、人材、情報システムなどを総合的に管理していく仕組みを構築すべきである。

#### オ. 自由討議

- 一般的な民間企業では、契約締結前及びサービス開始前にはレビューを行っている。その際には、事前に定義された文書を作成するという標準化が行われている。例えば、プロジェクト範囲の明確化をレビューするのであれば、範囲を整理する際に網羅すべき内容が示された雛形が用意されており、整理する過程で準備した文書をレビューできるという体制が必要である。
- 民間企業では、リスクをすべて洗い出してスコアリングする。スコアが高いほどリスクが高く、最初は高かった点数が、各段階で内容が確定していき、確認・レビューを行うごとに減っていく。
- 自分の部署の業務やシステムについて、関連部署の認識や、自分の部署における力量の把握という観点からのマネジメントが行われていないのではないか。最適化指針を形式的に読んでその通りに実行すると、こうした基本的な点を見落とし、入札時にどこが来るか見当もつかないといったリスクに気付かないことが多い。
- 人材育成についても、説明にあったとおり、考え方を以前整理したが、提言する相手や活用方法、実行性の担保など難しい点が多かった。今回、その内容を改めて利用してもいいと思う。
- PJMOの成熟度によって、人材の育成に必要な内容や期間が変わる。自分たちがやりたいことが不明確なまま、形式的に最適化指針を踏襲している事例もある。自分たちの能力がこれくらいだから、PMOや支援企業の必要性や求める能力の水準が決まるという、非常に初歩的なことでも理解するまでには1か月くらい要するケースがある。
- IT人材の育成は、ITに特化した教育なので、教育をする人、受ける人、評価する人の仕組みづくりが必要。通常の業務の教育を受けた人だけでは難しいのではないか。韓国には、IT人材を教育するための部署が存在する。
- 民間企業では、すべての業務量を処理できないから外部委託するものの、企画から、マネジメント、開発まですべての種類の業務を内製化している。政府でも内製化する範囲と外部委託する範囲の線引きが必要なのではないか。また、外部委託をしても責任主体が変わる訳ではないことを認識する必要がある。

#### カ. 事務局から、資料5に沿って、政府共通プラットフォームについて報告された。各構成員からの主な意見は、以下のとおり。

- 政府共通プラットフォームは、ITガバナンスを効かせるための基盤としての機能も有していると思う。
- システムを共通化すべきという政府の方針を打ち出した上で、統合・集約化できるところから進めることが必要である。その際、大規模でサーバ数が多いシステムは移行や調整の手間が大きいので、むしろ現在の管理水準が標準以下であるシステムを対象にして統合・集約化し、徐々に対象を大きくしていくという方向性が合理的である。
- IaaSから取り組んでPaaS、SaaSと段階的に進める方がいいのではないか。

座長から、これまでの議論を踏まえ、座長及び座長代理で本検討会としての提言案をまとめ、次回の会合で提示したい旨提案され、了承された。

#### (3) その他

事務局から、次回会合について3月2日(水)である旨説明された。

#### (4) 閉会

以上