

太陽ASG有限責任監査法人

総括代表社員(CEO) 公認会計士 梶川 融

ICT利活用ワーキンググループ

ICT利活用施策に求められる効率性、公正性、説明責任を担保するためのマネジメントの方法論について

2011年5月27日

# 1. はじめに

今日の厳しい財政を考慮すると、様々な行政サービスの評価については、いかに国民がその負担に納得感を抱くかという面を重視して考える必要がある。ICT利活用施策についても、効率性、公正性、説明責任の担保について十分に検討を重ね、この納得感に関する課題を解決していくことが、今後も効果的なICT利活用施策を継続していく上で非常に重要なテーマとなると認識している。

一方で、効率性という側面が過度に強調されると、本来、必要な基盤的行政サービスが提供されないといった問題が生じかねない。短期的な効率性の評価のみを重視するのではなく、真に効率的で公正性の高い新しい行政サービスが今こそ必要と考えられる。

本資料は、ICT利活用施策が、基盤的行政サービスであるという理解のもと、上記の課題を解決し、新しいICT施策の在り方を探るため、民間企業等におけるマネジメント手法をICT利活用施策に一部導入することをご提案をするものである。

我が国においても、予算や財政の改革といった課題に対し、民間のマネジメント手法を導入しようとするパブリック・マネジメントの試みを実施されてきているところではあるが、その本格的な導入は足踏み状態であると考えられる。しかし、2011年3月に起きた東日本大震災は、これまでの行政上の課題に本格的に着手する大きなきっかけとも言われている。以下でご説明する民間企業等のマネジメント手法を行政上の諸問題を解決する糸口とし、課題のご検討を進めて頂くことをご提案したい。

## 2. ICT利活用施策への民間のマネジメント手法の導入

### ITC施策にご提案する3つの民間のマネジメント手法

#### 1 戦略論 アプローチ

行政としてのICT施策について、どのような分野に、どのように実施するのかを決定するため、事業戦略論の方法を導入する

#### 2 目標管理 アプローチ

決定したICT施策を最大限効果的・効率的に実施するため、目標管理の手法を導入する

#### 3 ディスクローズ アプローチ

決定したITC施策、実施したICT施策について、国民の高い納得感を得るため、アカウンタビリティとディスクローズの考え方(見える化)を導入する



### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

## 1 戦略論 アプローチ

行政としてのICT施策について、どのような分野に、どのように実施するのかを決定するため、事業戦略論の方法を導入する



1-1 ICT施策担当部局が直面している現状の環境の分析・把握

1-2 国民、産業、他の行政機関のニーズ(何が求められてるのか)の分析・把握

1-3 ITC施策担当部局の優位性(何ができるのか)を分析・把握

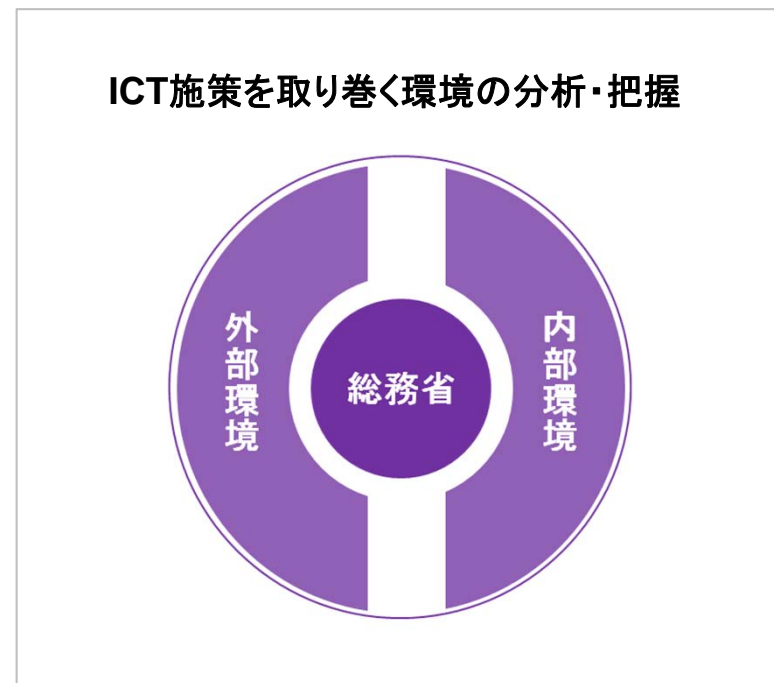
1-4 合理的な判断基準に基づいてITC施策を決定

### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

## 1 戦略論 アプローチ

#### 1-1 ICT施策担当部局が直面している現状の環境の分析・把握

- 外部環境の分析・把握
  - 財政状態
  - 経済環境
  - 法制度
  - ICTの技術的環境
  - 他省庁のICT関連施策の実施状況等
  - ICT施策の受益者の状況
- 内部環境の分析・評価
  - 組織
  - 予算等



### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

## 1 戦略論 アプローチ

### 1-2 国民、産業、他の行政機関のニーズ(何が求められてるのか)の分析・把握

- ICT施策の受益者とそのニーズの明確化

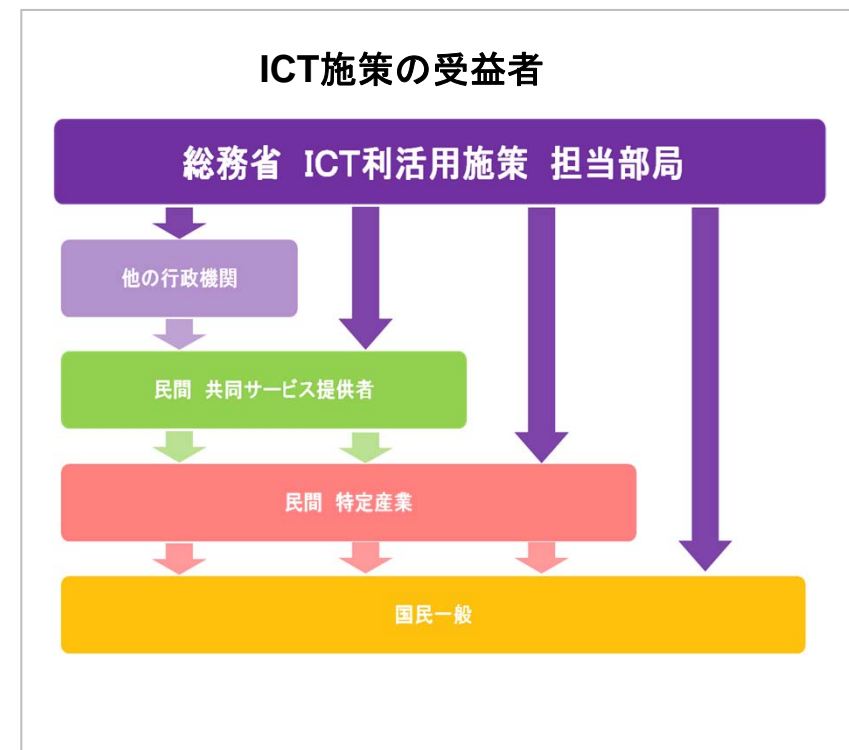
ICT施策を決定するに当たり、当該施策の直接的受益者、間接的受益者を明確にし、施策に対するニーズの出所を把握にする。

その上で、ICT施策に対するニーズを整理する。

(受益者の例)

他の行政機関、民間共同サービス提供者、民間特定産業、国民

最終的に国民のニーズに対応し、利便性を向上させるICT施策を選定することが重要



### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

## 1 戦略論 アプローチ

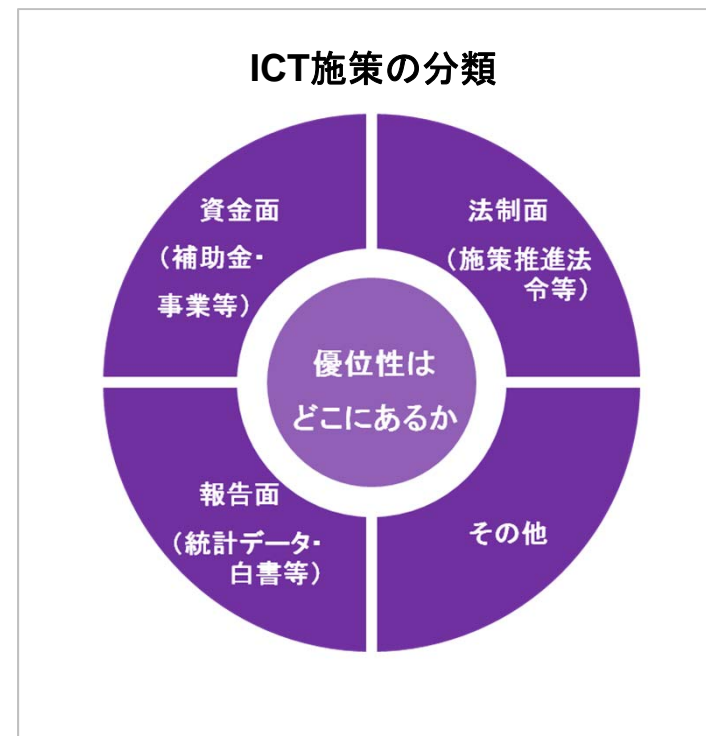
#### 1-3 ICT施策担当部局の優位性(何ができるのか)を分析・把握

- ニーズに対応するためのICT施策担当部局の優位性の明確化

ICT施策を決定するにあたり、他の行政機関や民間に対し、ICTを所管する総務省はどのような優位性を有し、どのような施策を**実施可能か**、あるいは**有効に実施できるか**を判断する。

例) 予算(補助金、事業等)、法制度、調査統計

他の省庁等が行うべき施策、地域が行うべき施策、民間が行うべき施策との住み分けを適切に調整することが重要



### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

## 1 戦略論 アプローチ

#### 1-4 合理的な判断基準に基づいてITC施策を決定

- ICT施策の合目性評価  
特定した受益者のニーズに適切に応えられる施策か、また、中長期的にも提供可能な体制を維持できるかを評価する
- ICT施策のポートフォリオ評価  
施策期間の長短、施策の成果の確実性を軸にしたポートフォリオの適切性を評価する
- ICT施策の達成リスクの評価  
施策が適切に達成できない可能性を評価し、課題を明確にする





### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

## 1 戦略論 アプローチ

- ICT施策の合目性評価

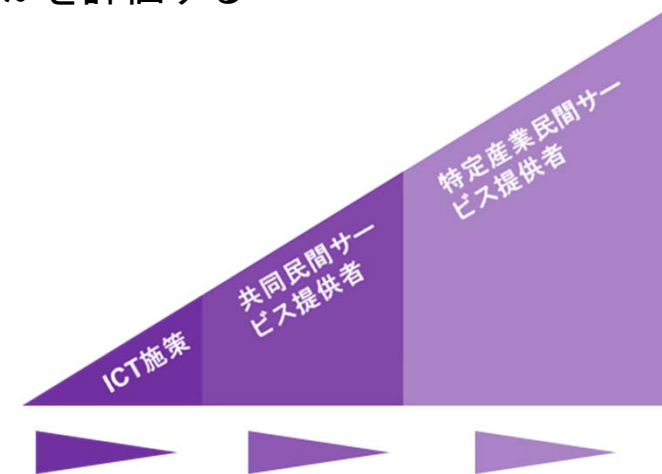
特定した受益者のニーズに適切に応えられる施策かを評価する

#### ICT施策の合目性評価

受益者のニーズの高い分野に、ニーズに合致した施策を選定する。

また、特定した受益者のニーズに適切に応えるには、ICT施策による直接的な受益者に対するサービスだけでなく、中長期的にその発展形サービスが提供可能な体制を構築・維持できるかを評価することが重要である。

具体的には、政策として実施する施策が、エンドユーザである国民にサービスを提供する他の行政機関に引き継がれていくか、あるいは、民間の営利事業として成り立っていくのかを判断することが重要となる。



種まきとしてのICT施策という観点からは、施策が他省庁の行政サービスや民間サービスとしてきちんと引き継がれ、育ち、刈り取っていくことが重要

### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

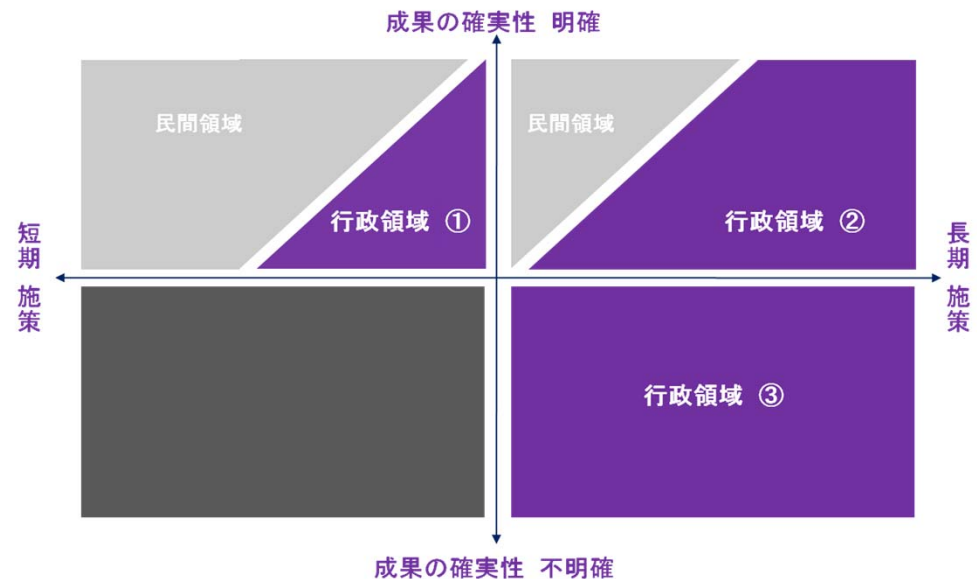
## 1 戦略論 アプローチ

- ICT施策のポートフォリオ評価

各ICT施策を施策期間の長短、施策の成果の確実性を軸にした行政領域に区分し、そのポートフォリオの適切性を評価する

#### 行政領域の区分

- ① 1～5年程度の短期施策であり、期待される施策の成果も明確にされている。基本的に民間に任せる分野が多い。
- ② 5年を超える長期施策であるが、期待される施策の成果が明確にされている。民間による自主的な投資が期待しづらい分野である。
- ③ 5年を超える長期施策であり、期待される成果も現時点では不明確である。社会的基盤の整備に関するものが多く、そのため民間による自主的な投資がほとんど期待できない分野である。



基盤的行政サービスとしてのICT施策という観点からは、②③が施策領域の中心

### 3. 民間のマネジメント手法 ～戦略論 アプローチ～

## 1 戦略論 アプローチ

- ICT施策の達成リスクの評価

施策が適切に達成できない可能性を評価し、課題を明確にする

#### ICT施策の達成リスクの例

- ① 時の経過によりICT施策の環境が変化するリスク
- ② 時の経過によりICT施策に対するニーズが変化するリスク
- ③ 他の行政機関や民間と同期をとった施策がとれないリスク
- ④ ICT施策担当部局の優位性やリソースが変化するリスク
- ⑤ ICT分野の技術的な要因で施策が達成できないリスク



リスクを回避するためには、他の行政機関等との積極的な調整・合意が重要

## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

### 2 目標管理 アプローチ

決定したICT施策を最大限効果的・効率的に実施するため、目標管理の手法を導入する



2-1 実施を決定したICT施策の目標を再確認し、具体化する

2-2 目標を達成するための計画(時間軸と具体的な方法)と課題を明確にする

2-3 目標の達成度合いを評価するための成果(アウトプット・アウトカム)を定義する

2-4 成果を目標と比較し評価する。必要に応じて目標を補正する

## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

# 2 目標管理 アプローチ

### 2-1 実施を決定したICT施策の目標を再確認し、具体化する

- ICT施策の受益者のニーズに応えるものであることを確認する
- ICT施策を実行するための重要ポイントを確認する
- ICT施策を実行するための予算措置が必要十分であることを確認する
- ICT施策の実効性を確保するための他省庁、地域等との調整・合意は十分か確認する

## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

# 2 目標管理 アプローチ

### 2-2 目標を達成するための計画(時間軸と具体的な方法)と課題を明確にする

- ICT施策の目的を達成するための時間軸を明確にする
- ICT施策の受益者にどのようにサービスが提供されていくのかの時間軸を明確にする
- 目的を達成するための具体的な方法を明確にする
- 目的を達成しようとする際に、障害となる課題を明確にし、その対処策を明確にする

#### 時間軸の設定の重要性

ICT施策の実行計画を精緻化し、目標の達成可能性を高める

ICT施策の進捗管理・進捗評価を可能とする

ICT施策が他の省庁等や民間に引き継がれる確度を評価できる

実施中、実施後のICT施策の合理性・正統性を説明できる

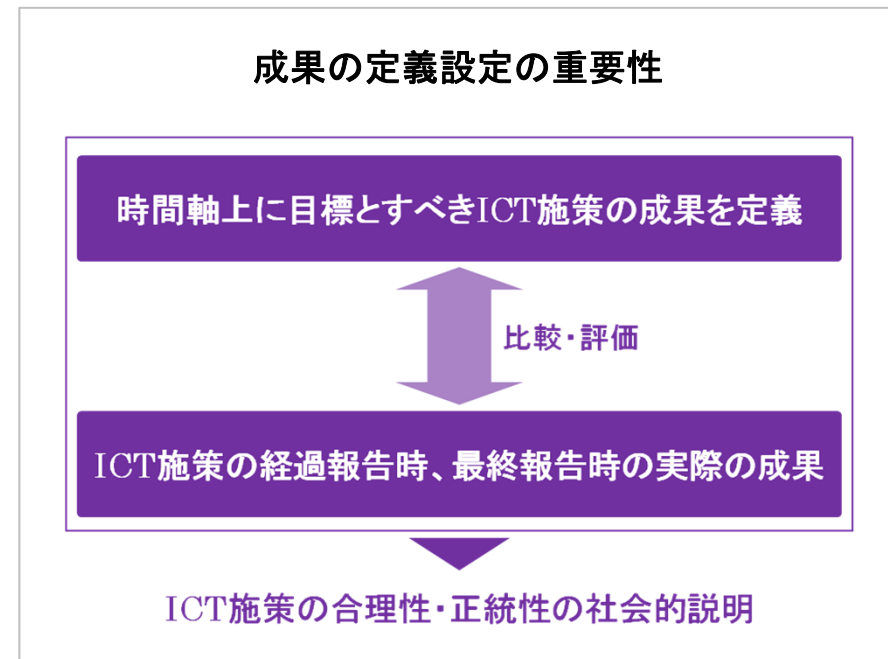
行程表を明示することにより、ICT施策を分かり易く説明することが重要

## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

# 2 目標管理 アプローチ

### 2-3 目標の達成度合いを評価するための成果(アウトプット・アウトカム)を定義する

- 時間軸上の所定の時点において、どのような成果(アウトプット・アウトカム)が得られているべきかを明確にする。
  - ▶ 目標設定時に提示した成果は、後のICT施策に関する政策評価の指針・基準となる
  - ▶ 目標設定時に提示した成果と実際の成果との比較は、ICT施策の合理性・正統性を国民に説明する根拠となる。



## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

# 2 目標管理 アプローチ

### 2-3 目標の達成度合いを評価するための成果(アウトプット・アウトカム)を定義する

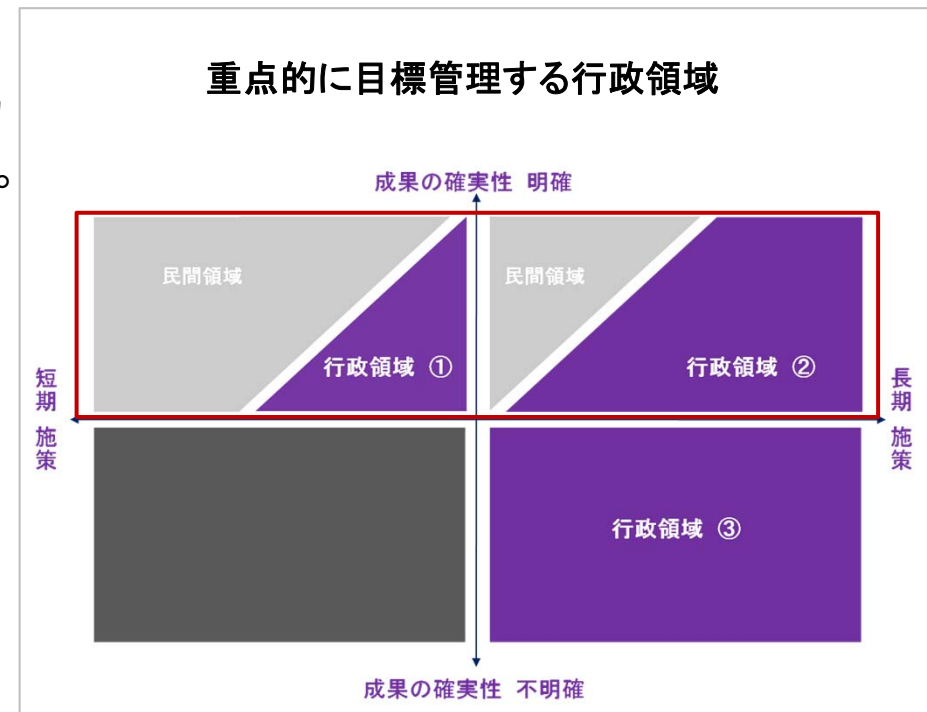
- ICT施策のポートフォリオの内容によって、どのような成果(アウトプット・アウトカム)を定義すべきかは変わってくる。

#### 領域①②

- ・定量的に測定可能な成果(アウトプット・アウトカム)を目標として設定
- ・目標管理が特に必要となる領域である

#### 領域③

- ・定性的な成果(アウトプット・アウトカム)を目標として設定(あるいは、インプットを定量的な成果目標とみなす)
- ・この領域の施策を行わないことが将来どのような不利益をもたらすのかを説明





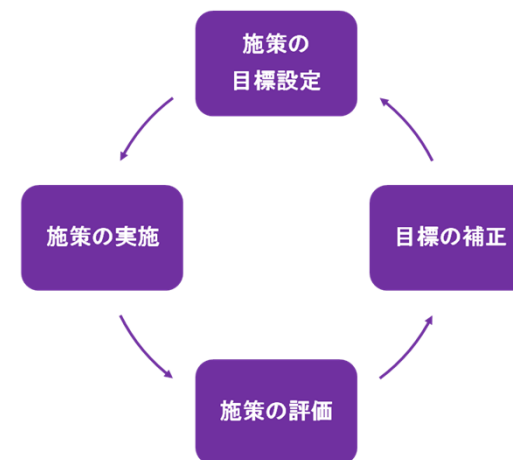
## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

# 2 目標管理 アプローチ

2-4 成果を目標と比較し評価する。必要に応じて目標を補正する

- 評価基準に従って進行状況を適時・適切にモニタリングする仕組みを用意する
- 適時・適切なモニタリングの結果、ICT施策の実行中であっても、目標の補正あるいは施策の中止が可能な体制とする
- 評価の方法やその結論は、専門的になり過ぎず、出来る限り国民にとって分かり易いことが極めて重要

目標管理アプローチのサイクル



ICT施策の評価結果によっては、施策内容の変更や中止も視野に入れる(撤退基準の明示)

## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

### <事業仕分けにおける評価者コメントから抜粋>

#### ● 目標が不明確

「ITベンチャーだから助成金、という発想は奇妙」(情報通信分野のベンチャー企業支援)

「高度なスキルはその利益か高収入という形で当該個人に帰属するのは通常。当該個人の負担でその習得に努めるべきであって、政府が助成する必要はない。」(高度ICT人材育成支援事業)

「利活用は、厚生労働省や文部科学省など他省の事業で吸収すべき」(安全・安心i-City推進事業)

「民間でできることだから、国は全て手を引くべき」(安全・安心i-City推進事業)

「費用対効果(B/C)の分析が不十分。重複が多い。地方が自分で行うべき」(安全・安心i-City推進事業)

「国は技術的な支援を役割とすればよい。」(安全・安心i-City推進事業)

「モデル事業としての将来ビジョンが乏しい」(ICT利活用型の教育の確立支援事業)

「ハードウェアを買うことが目的で効果が薄い。教育に対する効果が薄い。」(ICT利活用型の教育の確立支援事業)

「安全・安心i-City推進事業と実質的に同じ」(地域ICT利活用広域連携事業)

「事業選定の戦略性がない」(地域ICT利活用広域連携事業)

「国はインフラ整備と仕様等の全般的な事業にもっと力を入れるべき」(地域ICT利活用広域連携事業)

「「2020年までにフューチャースクールの全国展開を完了」はビジョンではなく、単に予算目標に過ぎない。ICTを使ったどのような教育をするか、そのために総務省は何をすることがビジョンである。」(フューチャースクール推進事業)

「省庁横断的に連携強化が必要である。」(フューチャースクール推進事業)

「民間が自らリスクをとり、挑戦すべき分野である」(ICT海外展開の推進)

「最終的な目標が観光なのであれば、環境庁が主導すべき」(地域コンテンツの海外展開に関する実証事件)

## 4. 民間のマネジメント手法 ～目標管理 アプローチ～

### <事業仕分けにおける評価者コメントから抜粋>

#### ● 目的を達成するための計画が不明確

「普及に関するビジョンがないモデル事業はありえない。」(ICT利活用型の教育の確立支援事業)

「事業化後の成果の説明の明確化が多くのプロジェクトでぜひ必要」(ユビキタス特区事業の推進)

「各プロジェクトの国にとっての成果が何も定量的に示されていない。」(ユビキタス特区事業の推進)

「プロジェクトの考え方が明確ではない」(ユビキタス特区事業の推進)

「モデル事業を普及していくためには、それぞれの分野で制度構築をはかっていく段階に進むべき。」(地域ICT利活用広域連携事業)

「個々の事業の中には有意義なものもあるが、事業目的とのつながりが弱い。」(地域ICT利活用広域連携事業)

「2020年までに6500億円の市場を創出するとしているが、全く具体性がない」(新ICT利活用サービス創出支援事業)

「要求額の算定根拠も不明である。」(アジアユビキタスシティ構想推進事業)

#### ● 成果が評価されていない/必要な補正がされていない

「やり方自体に限界があるので執行率が低い」(情報通信分野のベンチャー企業支援)

「アウトカムを評価していないのは問題」(高度ICT人材育成支援事業)

「新しく発足した新ICT利活用サービス創出事業の効果的な実施のために、本事業の効果検証を十分行う(必要がある)」(ユビキタス特区事業の推進)

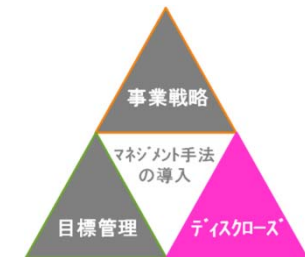
「現時点の効果検証は極めて甘く、国がモデル事業として続ける必要がない。」(地域ICT利活用広域連携事業)

「国内で実証効果が確認されていない中で、技術を海外展開するのは無謀」(アジアユビキタスシティ構想推進事業)

## 5. 民間のマネジメント手法 ～ディスクローズ アプローチ～

### 3 ディスクローズ アプローチ

決定したITC施策、実施したICT施策について、国民の高い納得感を得るため、アカウンタビリティとディスクローズの考え方(見える化)を導入する



3-1 どの分野に、どのようなICT施策を実施する計画であるのかをディスクローズ

3-2 各ICT施策の目標や期待する成果(アウトプットやアウトカム)をディスクローズ

3-3 各ITC施策の目標や期待する成果と実績の比較・評価結果をディスクローズ

3-4 ICT施策の補正や中止の要否の判定・対処すべき課題をディスクローズ

## 5. 民間のマネジメント手法 ～ディスクローズ アプローチ～

### 3 ディスクローズ アプローチ

- 当初想定した成果と実際の成果を比較・評価した情報を提供する。

結果のディスクローズだけでなく、当初どのような成果を期待したのか、そして、その当初の想定と実際の成果を比較・評価し、次のアクションプランに繋げるという活動サイクルをディスクローズすることによって、国民の納得感を得ることが重要である。

