

## 業務・システム最適化 見直しの方向性－IT投資管理の確立・強化に向けて－

---

三菱総合研究所

地域経営研究本部 主席研究員

村上 文洋

# 提言を踏まえた基本的視点

## 全体最適化の推進

- ◆業務・システムや組織の枠を超えた全体最適の推進  
⇒ 全体最適の観点からEA体系を再構築

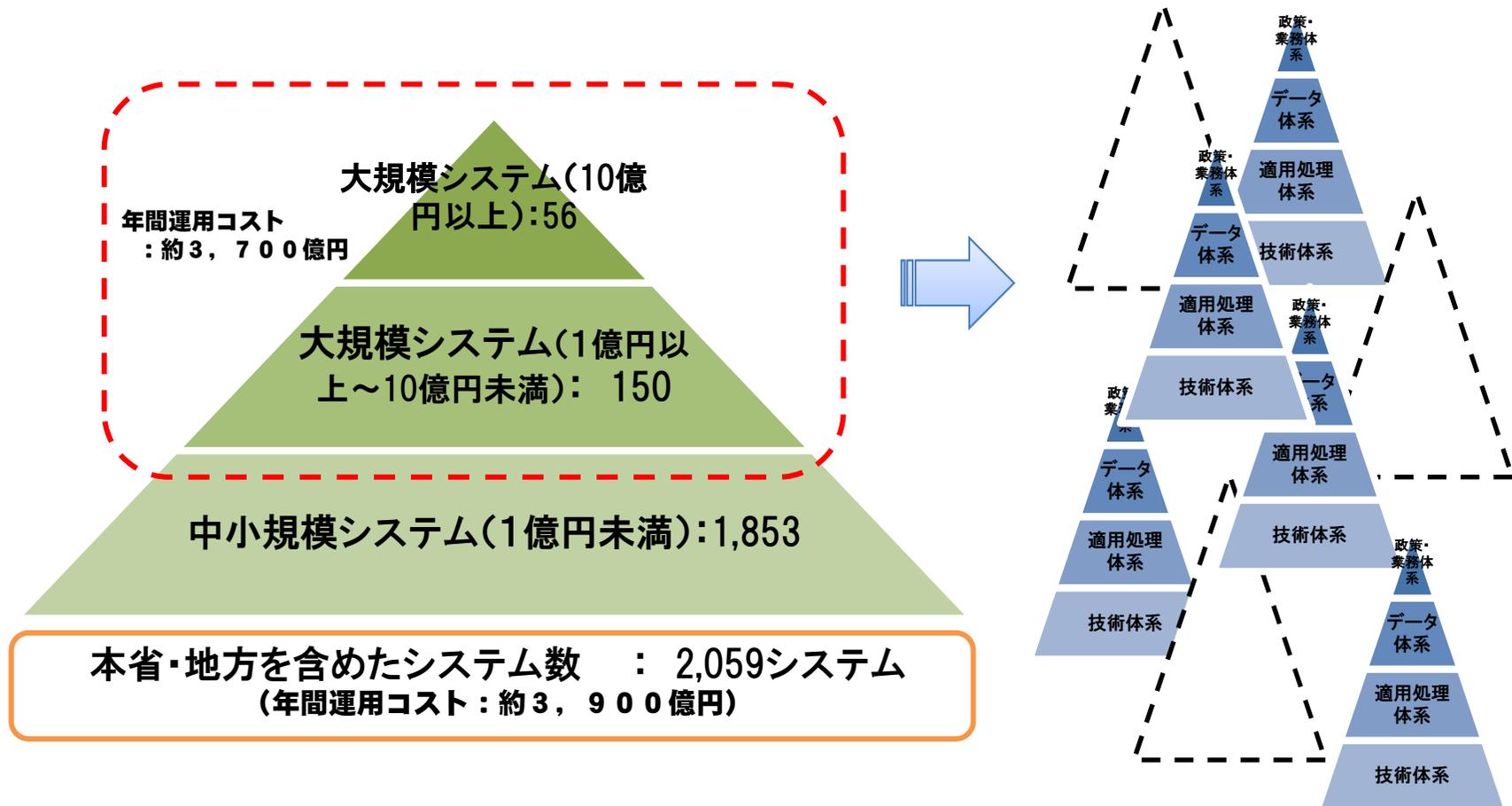
## 投資対効果の最大化

- ◆政策課題にリンクした目標と成果を測定するためのKPIの設定
- ◆継続的な改善の取組

## リスクマネジメントの強化

- ◆プロジェクト・リスクを適切に把握・管理するフレームワークを構築  
⇒ 各マイルストーンにおける第三者によるレビュー制度を導入

# これまでの業務・システム最適化の取組



大規模システムを中心として取組を推進

個別の業務・システムについて、それぞれ標準記述様式に沿って4分類体系を記述

# (参考)業務・システム最適化対象分野一覧

## ○府省共通、一部府省関係業務・システム (20分野)

担当府省	業務・システム名
人事院・総務省	人事・給与等業務
内閣府	災害管理業務
総務省	統計調査等業務
	電子申請等受付業務
	行政情報の電子的提供業務
	共通システム
	文書管理業務
	職員等利用者認証業務
	共同利用システム基盤
財務省	調達業務
	共済業務
	予算・決算業務
	国有財産関係業務(官庁営繕業務を除く。)
文部科学省	輸出入及び港湾・空港手続関係業務
	研究開発管理業務
経済産業省	物品管理業務
	謝金・贈手当業務
	旅費業務
国土交通省	公共事業支援システム(官庁営繕業務を含む。)

(※)補助金業務については、当分の間、最適化分野から除外

## ○個別府省業務・システム (67分野)

担当府省	業務・システム名
内閣府	経済財政政策関係業務等に必要なシステム
警察庁	全国的情報処理センター用システム
	運転者管理等のシステム
	指紋業務及び掌紋業務
	企画分析業務
	疑わしい取引の届出に関する業務
	警察総合操作情報システム
	DNA型照会業務

担当府省	業務・システム名
金融庁	金融検査及び監督業務
	証券取引等監視業務に関する業務
	有価証券報告書等に関する業務
総務省	恩給業務
	電波監理業務
	電気通信行政関連業務
	消防防災業務
	政治資金・政党助成関係業務
法務省	出入国管理業務
	外国人登録証明書調製業務
	登記情報システム
	地図監理業務
	検察業務
	矯正施設被収容者生活維持関連業務
	矯正施設被収容者処遇関連情報の管理業務
	更生保護情報管理業務
外務省	通信機能強化システム
	ホストコンピュータシステム
	在外経理システム
	領事業務
財務省	外郵便入事務電算処理システム
	財政融資資金関連業務
	共同利用電算機
	国税関係業務
文部科学省	本省情報基盤システム
厚生労働省	監督・安全衛生業務
	労災保険給付業務
	労働保険適用徴収業務
	社会保険業務
	厚生労働行政総合情報システム
	監督・安全衛生業務
	労災保険給付業務

担当府省	業務・システム名
厚生労働省	労働保険適用徴収業務
	社会保険業務
	厚生労働行政総合情報システム
	原爆死没者追悼平和記念館運営業務
	雇用均等業務
農林水産省	職業安定行政関係業務 (雇用保険業務、職業紹介業務、職業安定行政システムの3分野を1つにしたもの)
	がん対策情報センター業務
	総合食料局(旧食糧庁)における情報管理システム
経済産業省	国有林野事業関係業務
	農林水産省共同利用電子計算機システム
	生鮮食料品流通情報データ通信システム
国土交通省	特許庁業務・システム
	工業標準策定業務
防衛省	自動車登録検査業務電子処理システム(MOTAS)
	気象資料総合処理システム
	汎用電子計算機システム
	共用電子計算機システム(つくば地区旭庁舎)
	海上保安における船舶動静情報活用業務
	地震津波監視業務・システム
防衛省	地域気象観測業務・システム(アメダス)
	管制情報処理業務・システム
	統合気象システム
	航空自衛隊補給3システム
	航空自衛隊データ処理近代化システム
	海幕給与経理システム、給与システム用入出力装置
	陸自補給管理業務
	特別調達資金に関する業務
	海自造修整備補給システム
	技術研究本部研究開発業務
防衛大学校共同利用電子計算機システム	



# 具体化方策①(全体最適の推進)

## ②必要性を精査し、中期的な刷新プランを策定し取組

「廃止するもの」、「政府共通プラットフォームへ統合・集約を図るもの」、「個別に刷新を図るもの」などに仕分け、中期的な刷新プランを策定。



- ◆ 機能重複を排除などを行いながら、刷新を推進。
- ◆ 政府共通プラットフォームへ統合・集約を図るものについても、同様の考えで、戦略的・段階的に統合・集約を推進。

業務	〇〇省				戦略的情報収集と分析	政策立案／戦略策定	統計的情報収集と分析	記録維持	業務機能						
	大臣官房	〇〇局	△△局	□□局					申請／届出の受付と管理	手数料等徴収	モニタリング	資源配置の最適化	...	...	...
業務A	○	○				○			○			○			
業務B				○	○		○	○							○
業務C		○					○	○	○						
業務D	○		○	○			○	○					○		
業務E					○	○		○		○					
業務F			○									○			○
⋮															

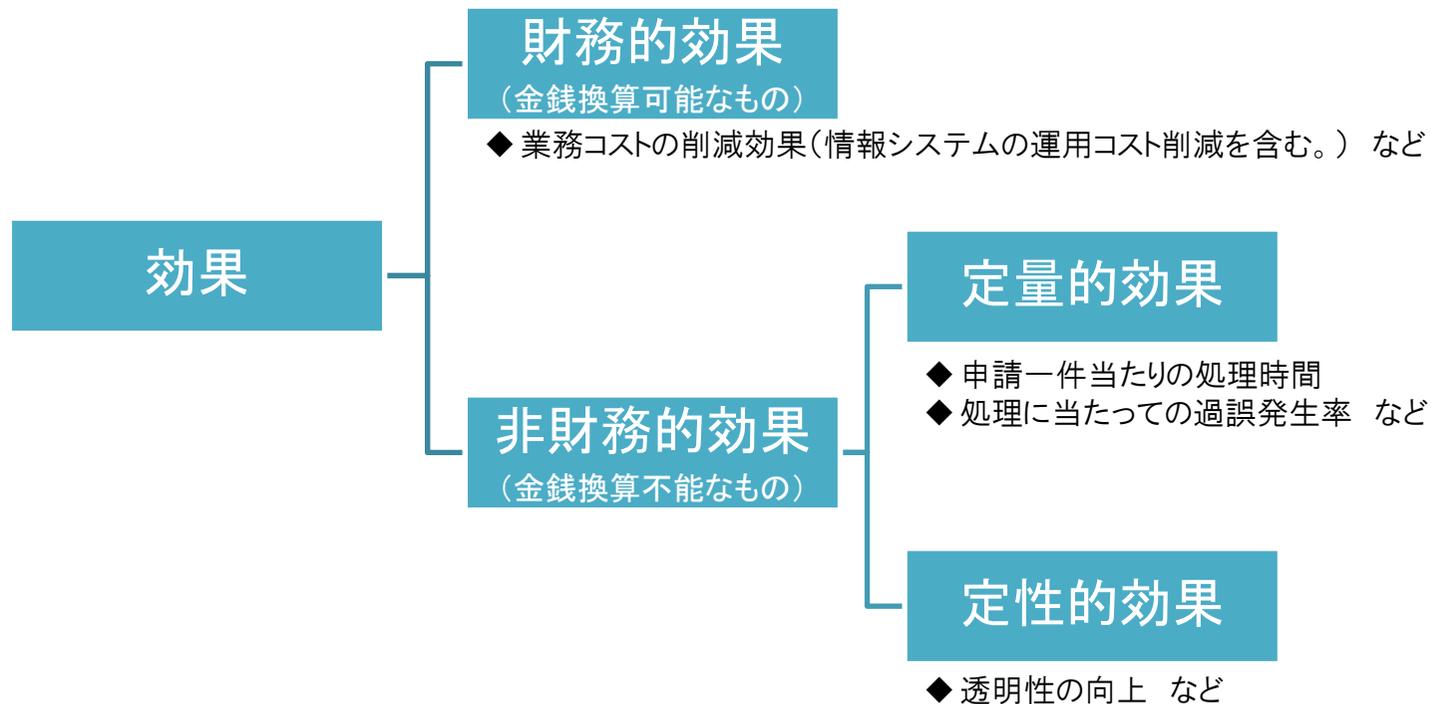
体系整理を基に重複する機能を分析



戦略的・段階的に統合・集約を推進

# 具体化方策②(成果主義への転換)

## 投資のもたらす効果の考え方



※ 業務処理時間の削減効果については、定員等への反映、超過勤務の縮減や、業務時間の他業務への振り分けによる効果発現などによってはじめて、価値が具現化するもので、具現化のための継続的なモニタリングプロセスが重要となる。

※ すべてのIT投資案件が、以上のように効果が明確化されるわけではないことに留意が必要。つまり、ネットワークなどのいわゆるITインフラに係る投資については、コスト削減などの金銭換算可能な効果に加え、業務に対するサポート機能の強化、将来の(想定されていないものも含む。)需要変動に対応できる柔軟性などの効果も見込まれ、これらも含めた総合的な評価が必要である。

## 具体化方策②(成果主義への転換)

### 今後の投資対効果の考え方

これまで、情報システムのコスト削減に傾注し過ぎ、本来追求すべき国民の利便性向上や行政の効率的運営に対し、IT投資がどう貢献するのか必ずしも明確でなかった。



- ◆ ITが支える業務機能が、**具体的にどのような成果・改善をもたらすものを明示し、その成果を測る指標(KPI)を設定し、継続的な改善に向けた取組を行うことが必要。**
- ◆ **ユーザーのニーズを把握して検討することが重要。**

※ 投資の判断に当たっては、併せて適切なリスク評価を行うことも必要。

投資効果の定量把握・可視化(透明性の向上)、業務横断比較による全体のパフォーマンス向上を図るため、KPIをライブラリ化し、参照モデルとして活用することが有効。

#### 【参照モデルイメージ】

業務名	KPI	概要
窓口対応業務	利用者満足度	業務によって実現するサービスに対する利用者満足度
	苦情数	寄せられた苦情、意見の数
	平均待ち時間	窓口に来訪して対応が始まるまでの時間
	平均処理時間	受付から処理が完了するまでの時間
	平均来訪回数	一つの案件について窓口に来訪した回数
	業務手順書の整備率	各種事務への対応プロセス定義と標準化の状況
	研修受講率	研修を受講済みの担当者の割合
申請・届出等業務	平均処理期間	申請・届出等の受付から結果の通知を送付するまでの期間
	電子申請利用率	電子的に申請等が行われた割合
	差し戻し率	申請等に不備があり申請者に返戻した割合
	平均利用者入力等時間	利用者が電子的に申請等を行うのに要した時間

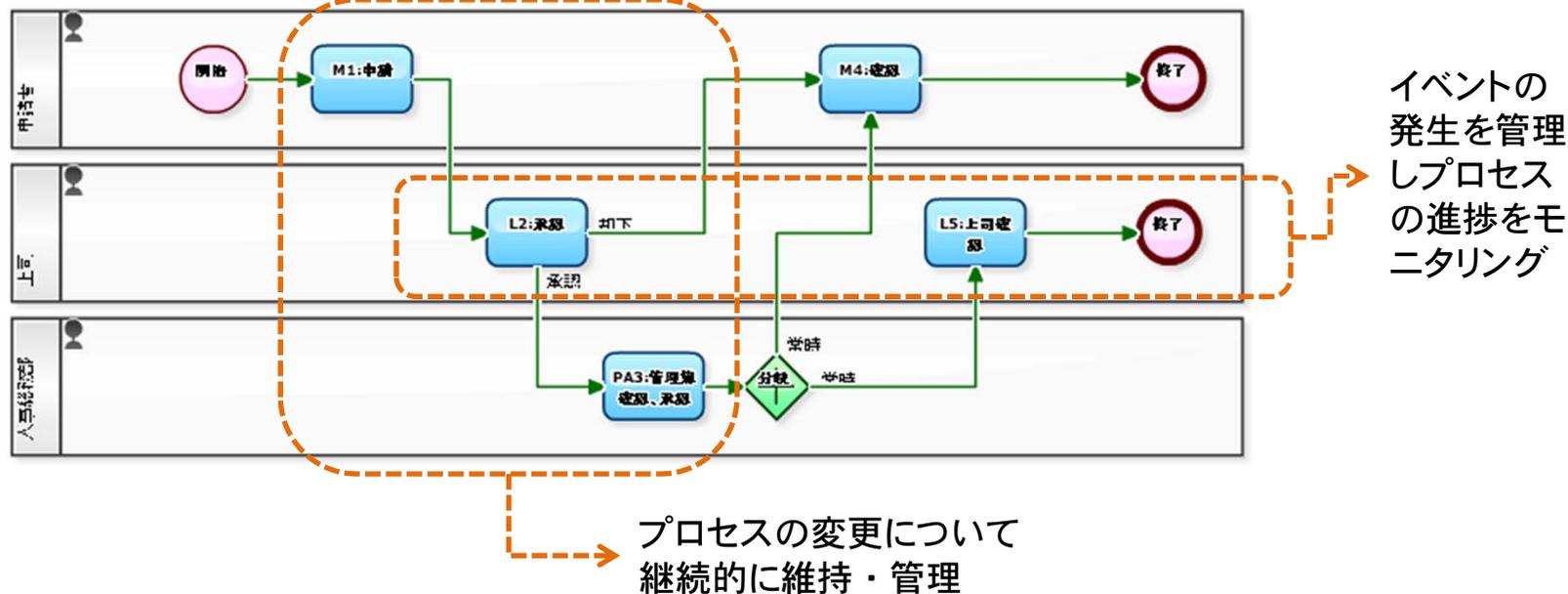
# 具体化方策②(成果主義への転換)

## 継続的な改善の取組

継続的なパフォーマンス向上のためには、現場の気付きなどをベースとした業務プロセスの改善活動が重要。

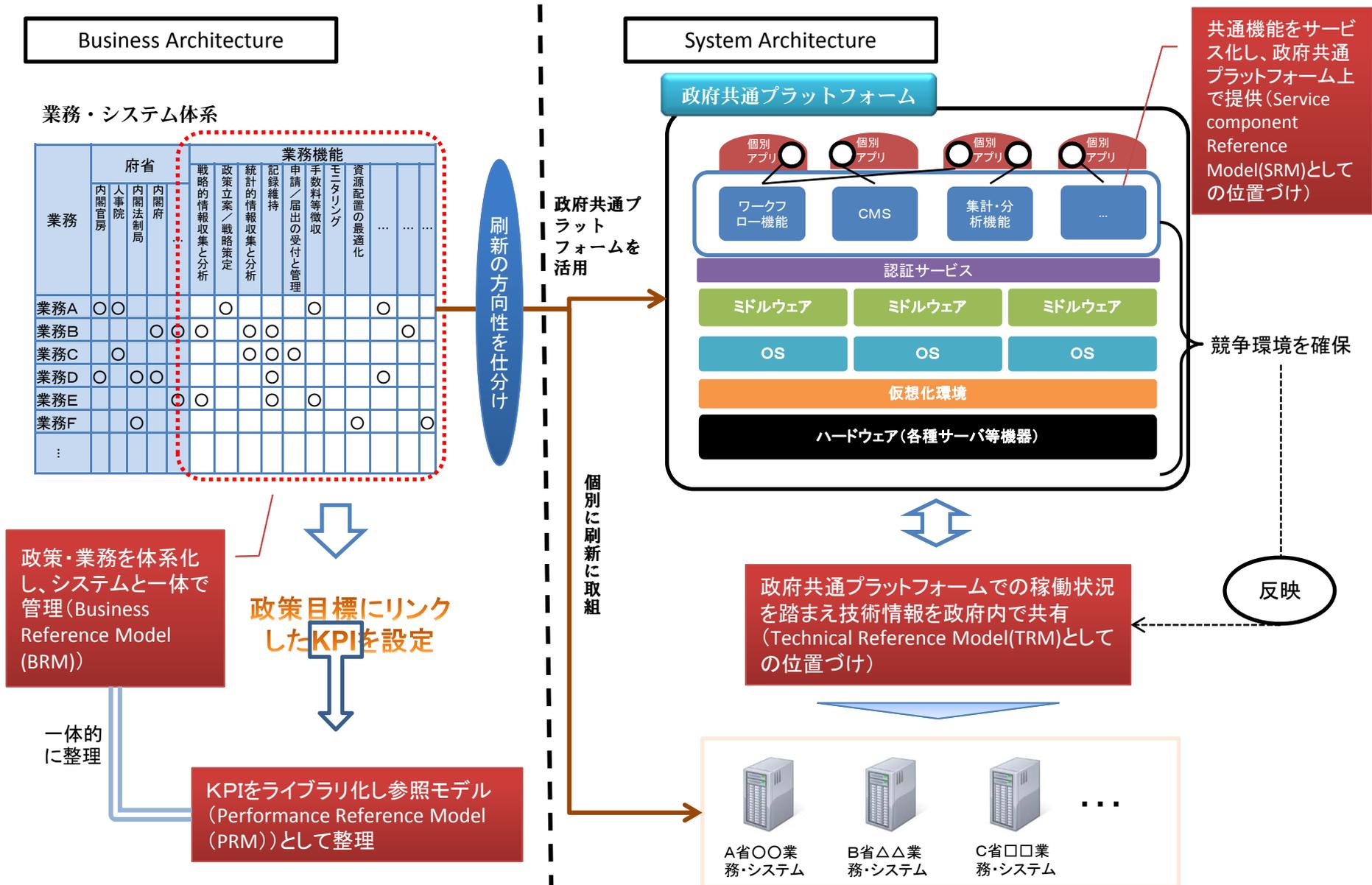
※ BPMツールの導入など、改善活動の効率化を支援する環境の整備が必須。併せて、現在の最適化で求めるドキュメントについても見直しが必要。

【BPMツールの活用イメージ】



プロセスの改善だけでなく、プロセスが目標達成に対し有効かという視点も別途必要。

# 全体最適の推進(EA体系の再構築)



## 具体化方策③(リスクマネジメントの強化)

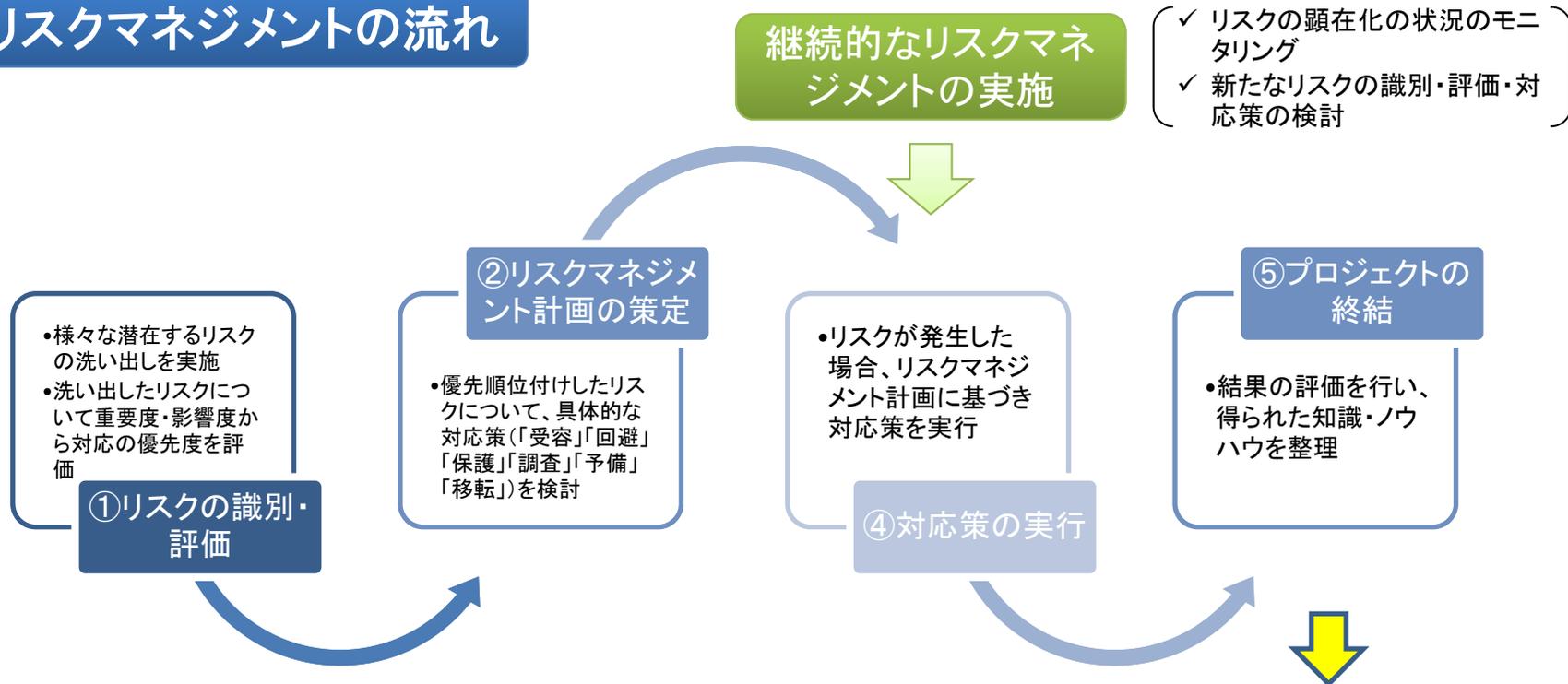
現在、いくつかの大規模プロジェクトにおいて、スケジュールやコストが当初計画から大幅に乖離するなどの問題が生じているが、これらは、企画段階からリスクを抱えていたのではないか。



- ◆ プロジェクトを円滑に推進するためには、企画段階から適切なリスク評価を行い、これを踏まえたリスクマネジメントを継続的に行っていく必要。
- ◆ 自己チェックを基本としつつも、高リスク案件については、政府全体管理組織などによる第三者レビューを実施すべきではないか。

# 具体化方策③(リスクマネジメントの強化)

## リスクマネジメントの流れ



### 【想定されるリスク例】

- スケジュール(プロジェクトの規模に比例して極端に短い(長い)スケジュール)
- コスト(経費の見積りが甘い)
- ステークホルダー(ステークホルダーが多い、非協力的或いは能力不足)
- プロジェクトの複雑さ(規模、新技術の採用 など)
- 推進組織(PJMOなど)の遂行能力(プロジェクトマネージャーのスキル不足、要員不足 など)
- その他の制約条件(制度改正の行先が不透明、事業者の能力不足 など)

### 【リスクマネジメント計画例】

- 作業工程の見直し
- 会議体を設置し、成果物のレビューを行いつつ合意形成
- 新技術の採用 : 試験的な導入による難易度の軽減
- 推進組織の能力が不足 : 能力ある要員(外部専門家含む。)の追加、研修実施

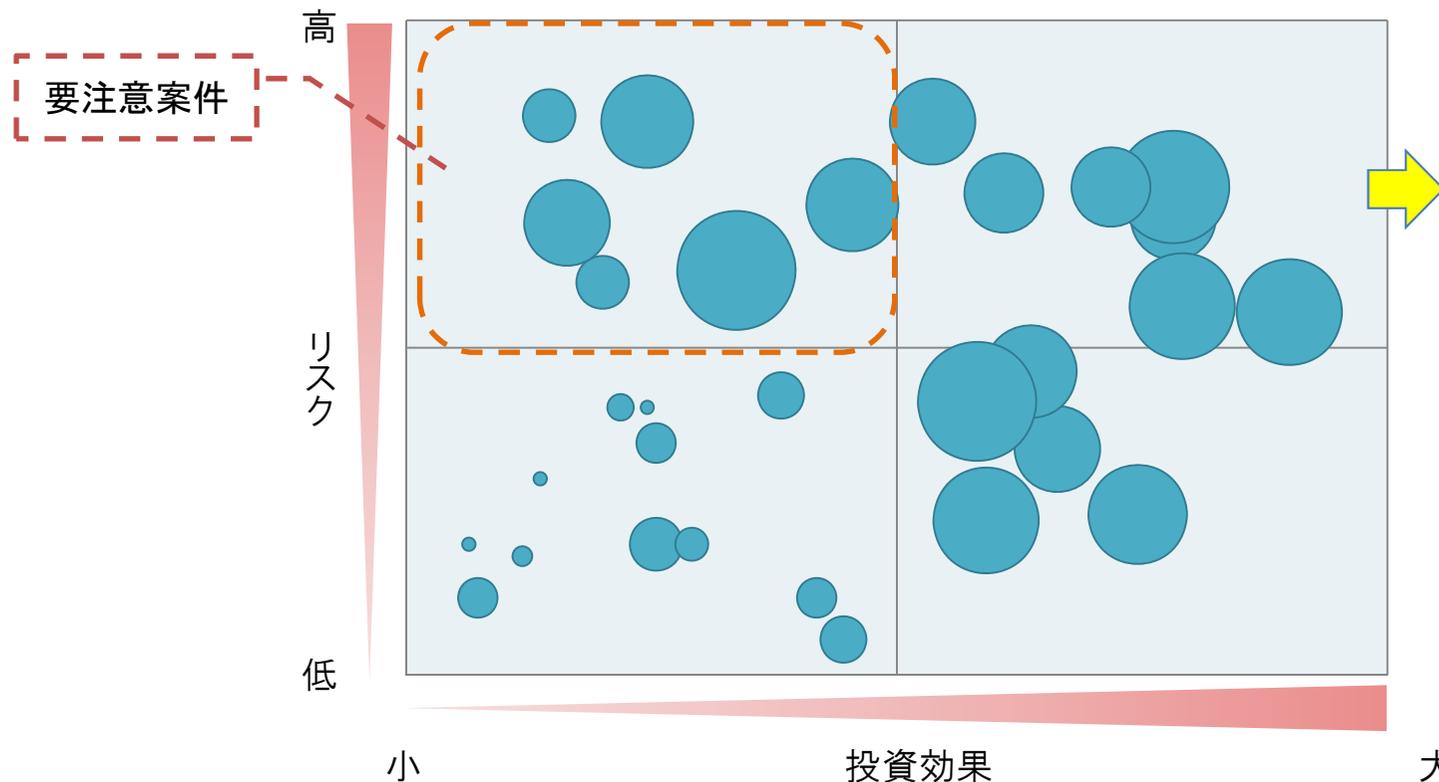
ナレッジとして政府内で共有を推進

# 具体化方策③(リスクマネジメントの強化)

## ポートフォリオによるリスク管理

項目	リスク高	リスク中	リスク低
スケジュール		○	
コスト			○
推進体制	○		
⋮			

PMOが主体となって個々の投資案件のリスクをスコアリングし、ポートフォリオにプロットし全体としてのリスクマネジメントを推進



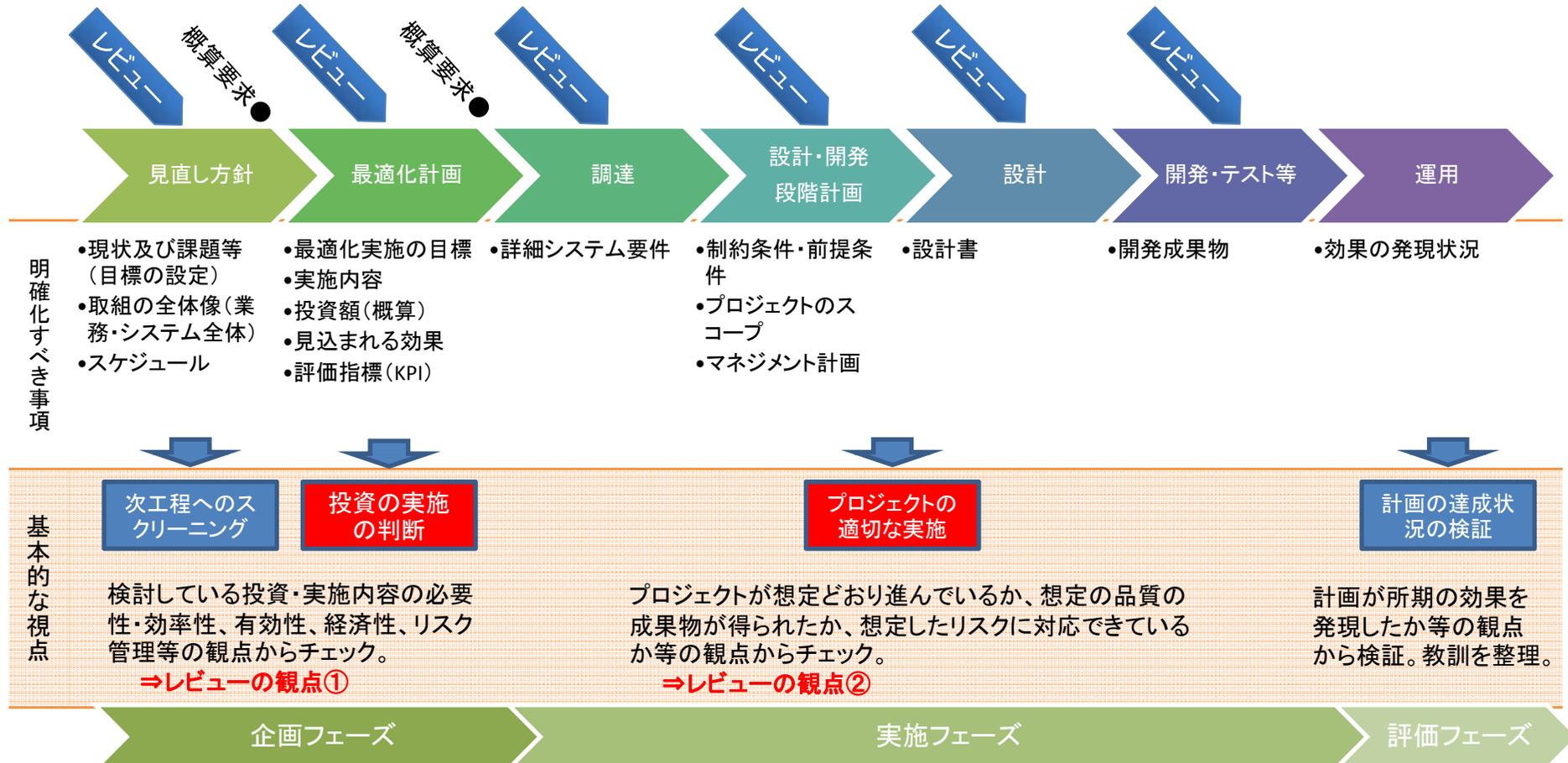
第三者レビューを活用するなどにより、モニタリングを強化

バブルの大きさは投資額の大きさを表示

# 具体化方策③(リスクマネジメントの強化)

## 第三者レビューの実施

プロジェクトの流れに応じて、次のようなレビューを推進



レビュー制度の導入に向けて、試行的に運用しながら必要なマニュアル整備等を行い、速やかに制度の導入を図る必要

## レビューの観点①(企画段階の例)

### ◆ 目標の設定

- ・ 政策課題を踏まえた明確な目標が設定されているか。

### ◆ 取組の全体像

- ・ 目標の達成に必要な取組(IT投資に係る部分以外のものを含む。)の全容が明確になっているか。また、相互の関係が明確になっているか。

### ◆ IT投資プロジェクトの有効性の確認

- ・ 目標の達成に向けたIT投資プロジェクトの有効性を論理的に説明できているか。
- ・ 目標の達成度を確認するための定量的かつ測定可能な評価指標(KPI)が設定されているか。また、設定された評価指標(KPI)の水準は妥当か。

### ◆ 適切な投資方法の選択

- ・ 目標達成のための他の手段について検討されているか。
- ・ 今回、採用されたソリューションは、他のソリューションに比べて効率的か。

### ◆ 妥当な投資額の設定

- ・ 見積もった投資額は妥当な水準となっているか。

### ◆ リスク評価

- ・ ステークホルダーの全容が明確になっているか。
- ・ プロジェクト推進に当たって、ステークホルダー間で十分な調整が図られているか。
- ・ IT投資プロジェクトの難易度を踏まえ、妥当な工程表になっているか。
- ・ IT投資プロジェクトの難易度に対し、担当する職員(CIO補佐官等を含む。)の人数や技術・能力は充分か。
- ・ その他のリスクについて、要因、発生可能性及び発生時の影響度を確認しているか。
- ・ 現時点で評価したリスクを管理するルールが定められているか。

## レビューの観点②(プロジェクト計画書の段階の例)

### ◆ プロジェクトの全体像

- ・ プロジェクトスコープと事業目的との整合が取れているか。
- ・ プロジェクトのステークホルダーが正確に把握されているか。

### ◆ 工程表

- ・ 納品物作成手順とスケジュールとの整合が取れているか。

### ◆ マネジメント計画

- ・ 品質管理体制と品質管理手順の確立がなされているか。
- ・ システム移行の要領について具体的に決められているか。
- ・ 進捗把握の方法が確立されているか。

### ◆ リスク分析

- ・ 企画段階に行われたリスク評価に基づいたリスク分析がなされているか。
- ・ リスク分析に基づいた対応策や管理要領が確立されているか。
- ・ リスク対応策及び管理要領についてPMO等からの承認を得ているか。

### ◆ 体制

- ・ 研修のための体制、期間が確保されているか。
- ・ 発注する役所側においても適切な体制が取られているか。