

政府におけるITガバナンスの確立・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

これまでの取組と今後の改善の方向性(指針の見直しの方向性)

これまでの取組

情報システムの刷新

最適化指針

【取組の概要】

- 情報システムの効率的な整備・運用を図るため、
- 大規模システムを中心に、情報システムの刷新(レガシーオープン化等)によるコスト削減
 - ITを活用した業務改革の推進などに取組。

実効性確保のための取組

指針との整合性確認のためモニタリングを実施。

【課題】

- ◆ 不十分な実施体制
- ◆ 個別最適 → 全体最適による効率化
- ◆ コスト削減に偏った取組(適切な目標とその主要成果指標(KPI)の欠如)
- ◆ 形骸化したプロジェクト管理
- ◆ 実現可能性を軽視した取組(短期間での目標達成等)

調達改革

調達指針

【取組の概要】

- 調達の競争性を確保する観点から、
- 調達計画書の作成・公表
 - 分離・分割調達の推進
 - 調達仕様の明確化
- などに取組。

実効性確保のための取組

- 調達計画書の確認
- 調達仕様書案の確認等のモニタリングを実施。

【課題】

- ◆ 分割リスクの発生
- ◆ 公平性を重視し過ぎるあまり、安かろう悪かろうになっている可能性
- ◆ 調達手続に大きな労力

IT人材の育成

人材育成指針

【取組の概要】

- 求められるIT人材のモデル化を行うとともに、その育成・確保に向けた計画の策定
- 統一的な研修の抜本的見直しなどに取組。

【課題】

- ◆ 必要な人材像が理解できていない
- ◆ IT人材の絶対数が少ない
- ◆ 外部人材を含め、人材が有効活用できていない

見直しの方向性

IT投資管理の確立・強化

- 推進体制の強化**
- 全体最適の推進
- 業務・システム最適化の進め方(成果主義への転換)
- IT人材の育成・確保**

※ 1及び4(赤字部分)が今回の主なテーマ

リスクマネジメントの強化

- 第三者レビューの導入等による実効性確保
- ➡ レビューの試行運用や、IT戦略本部の検討状況を踏まえ、制度化

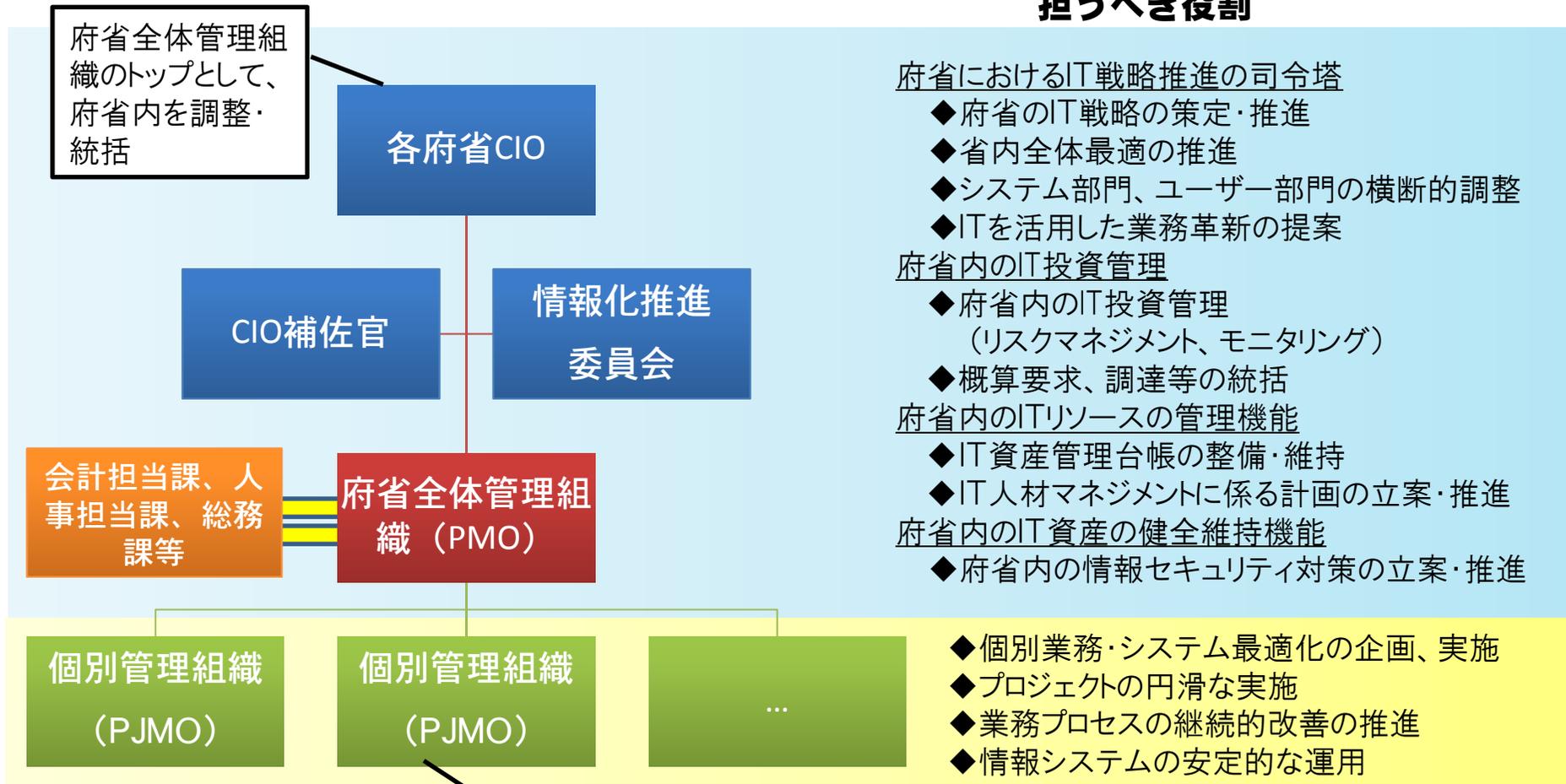
IT調達の見直し

➡ 今秋以降検討

各指針を体系的に整理しつつ、まずはIT投資管理部分から指針を見直し。

1. 推進体制の強化(府省内における推進体制)

担うべき役割



成果の刈り取りはユーザー部門の責任。
プロジェクトの立ち上げ段階から個別管理組織の体制に加わるなどユーザ部門が責任をもって取り組むことが必要。

- ◆ 府省全体管理組織に関しては、府省のIT戦略推進やIT投資管理の統括としての役割に加え、ITを活用した業務プロセス改革の推進者としての役割にも注力できるよう、体制を強化することが必要。

1. 推進体制の強化②(政府全体における推進体制)

- ◆ 政府のITガバナンスを確立・強化するため、政府全体管理組織の機能強化を図る必要。

政府全体管理組織

- ◆ 電子政府に関する戦略等の策定・推進
- ◆ 政府全体のIT投資管理(評価・モニタリング)
- ◆ 政府全体最適の推進
 - ・標準化・共通化の推進(各種ガイドライン等の整備)
 - ・ナレッジの蓄積・共有
 - ・共通基盤システムの整備・運用
- ◆ 政府におけるIT人材の育成・確保支援

戦略等の調整



システムの統合・集約



第三者レビュー



標準・マニュアル等の提供



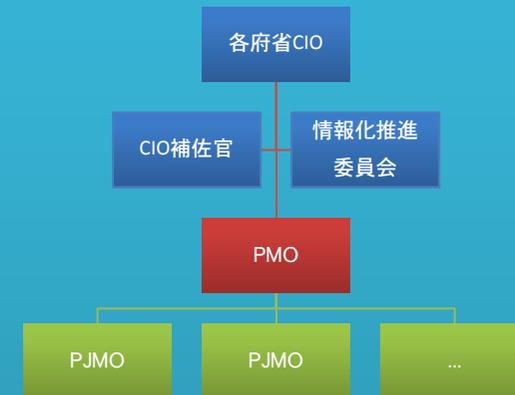
人的支援



研修実施



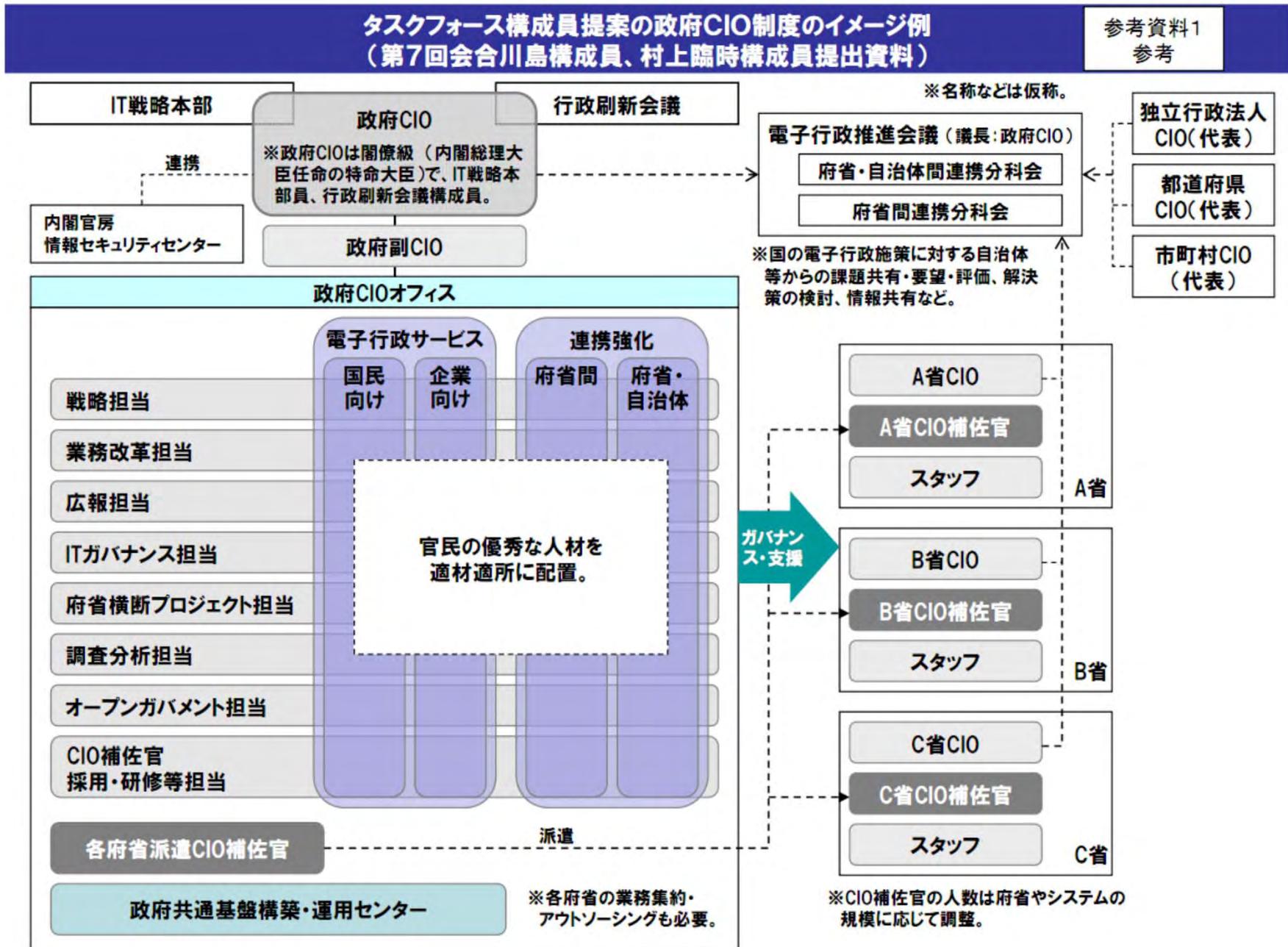
各府省



- ◆ IT戦略の策定
- ◆ 個別の業務・システム最適化の推進
- ◆ 府省内のIT人材の育成・確保
- ◆ 府省内の情報資産の管理

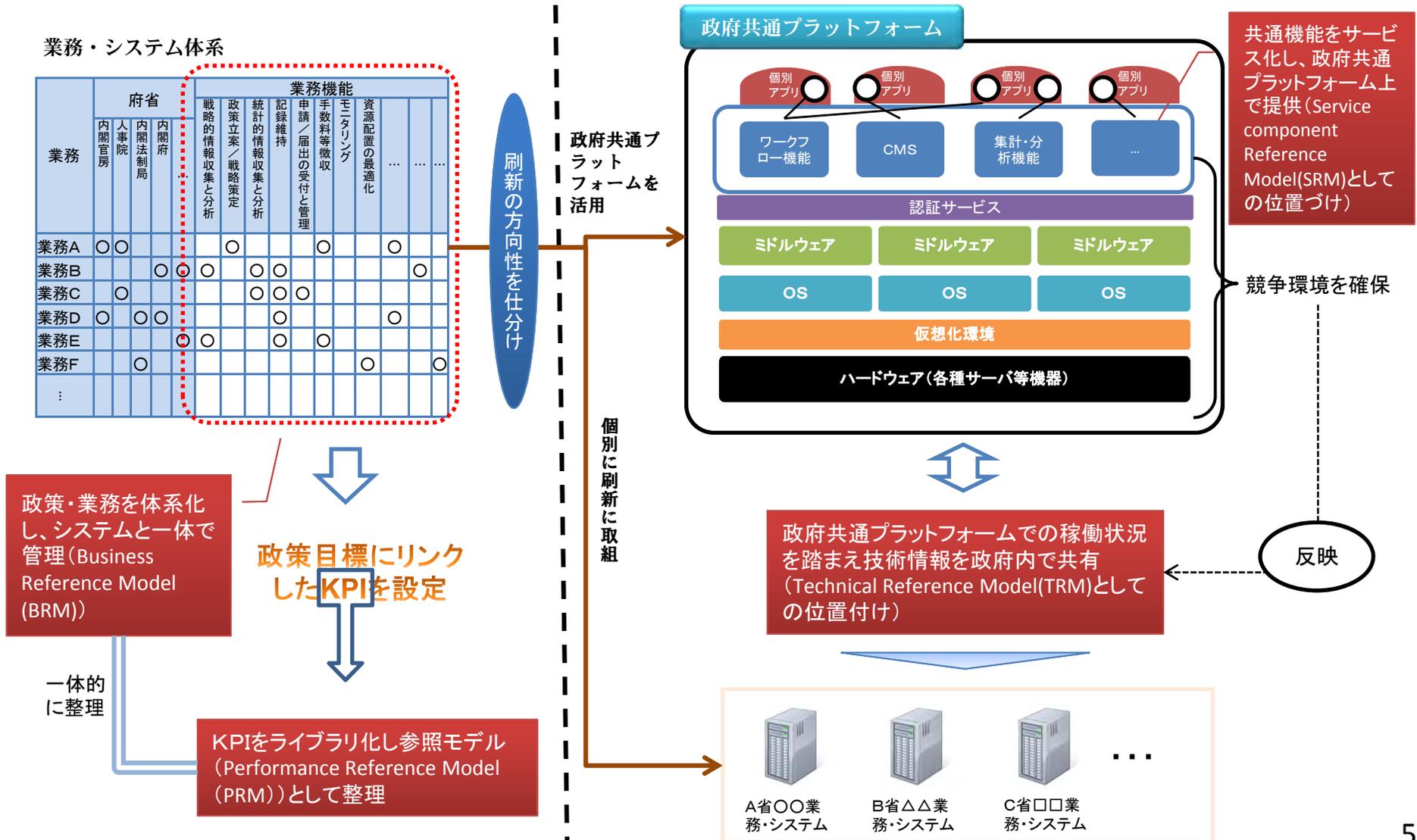
(参考1)

政府CIO制度のイメージ



2. 全体最適の推進

- ◆ すべての政府情報システムを体系的に整理
⇒ 機能重複を排除しながら、政府共通プラットフォームへの統合・集約を図るなど全体最適の取組を推進



3. 業務・システム最適化の進め方(成果主義への転換)①

今後の投資対効果の考え方

これまでは、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**。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。

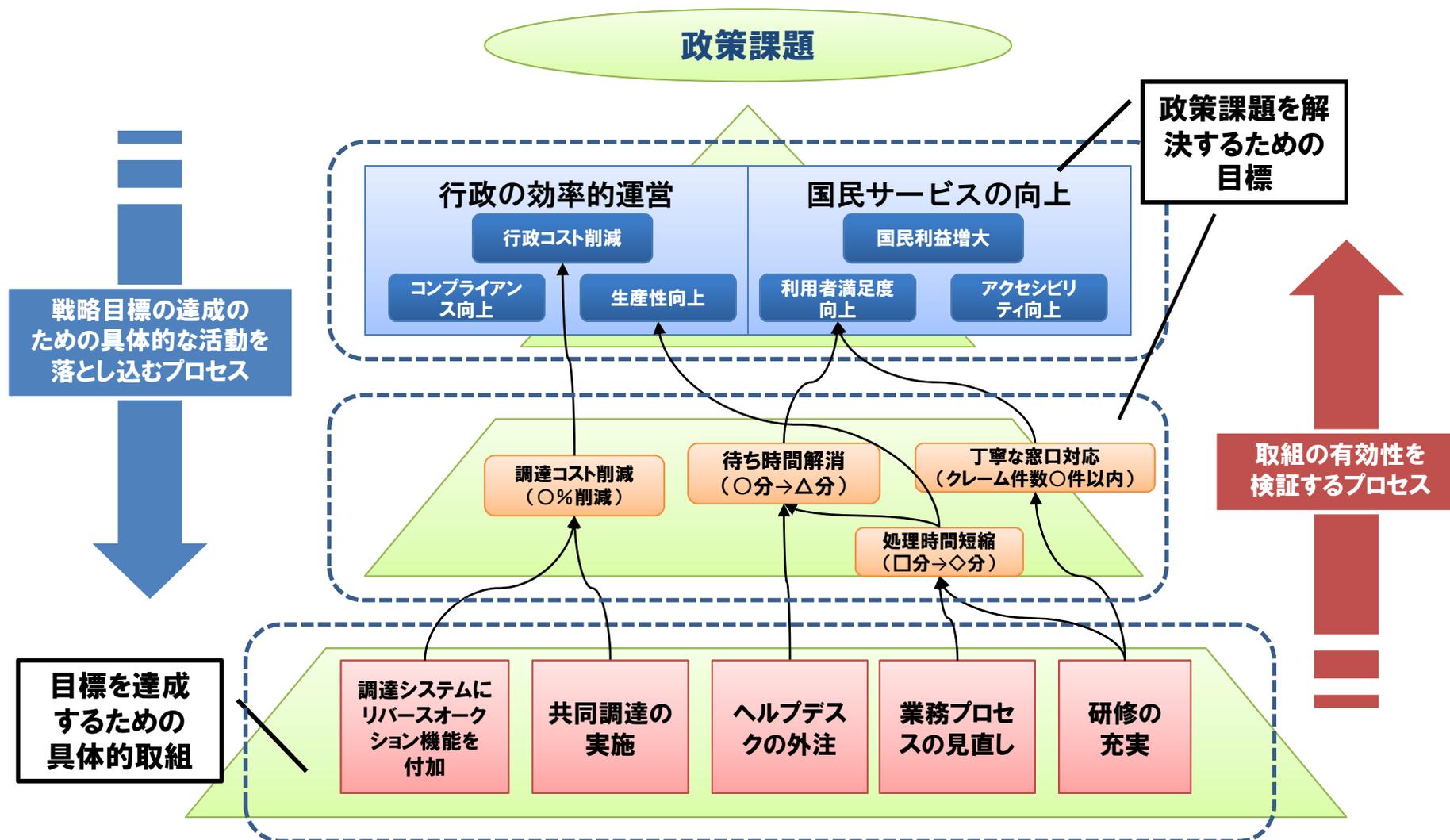
投資効果の定量把握・可視化(透明性の向上)、業務横断比較による全体のパフォーマンス向上を図るため、KPIをライブラリ化し、参照モデルとして活用することが有効。

【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

3. 業務・システム最適化の進め方(成果主義への転換)②

◆ 業務・システム一体となった具体的な改革目標を設定し、改善に向けた継続的な取組を行うことが必要。(IT部分だけの取組には限界。)



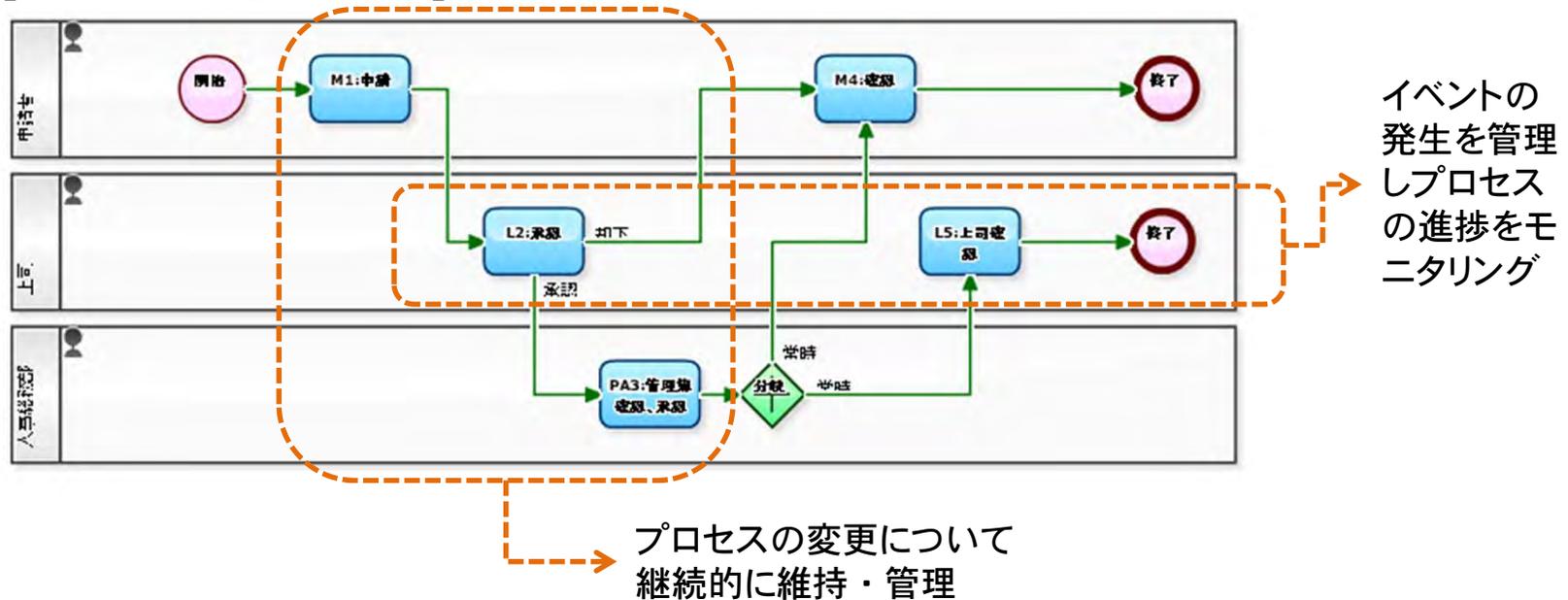
3. 業務・システム最適化の進め方(成果主義への転換)③

継続的な改善の取組

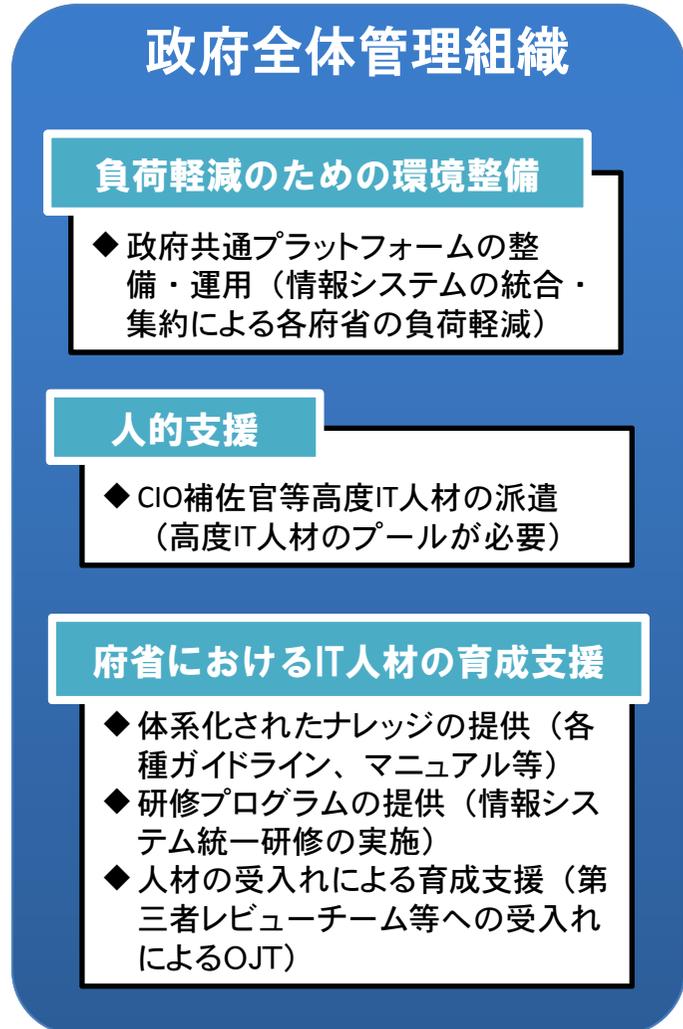
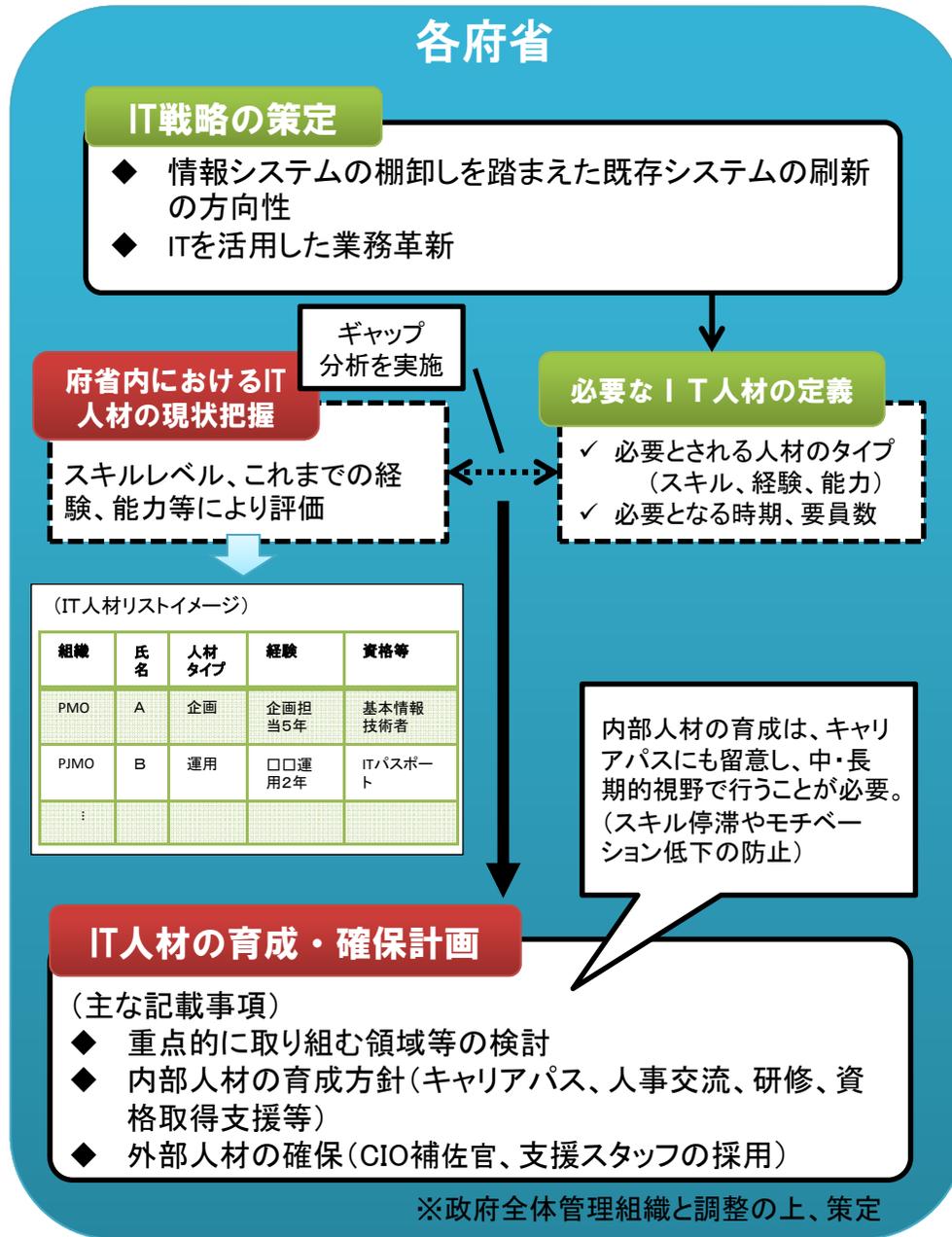
- ◆ 継続的なパフォーマンス向上のためには、現場の気付きなどをベースとした業務プロセスの改善活動が重要。

※ BPM(Business Process Management)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の体系についても見直しが必要。

【BPMツールの活用イメージ】



4. IT人材の育成・確保(政府におけるIT人材のマネジメントの在り方)

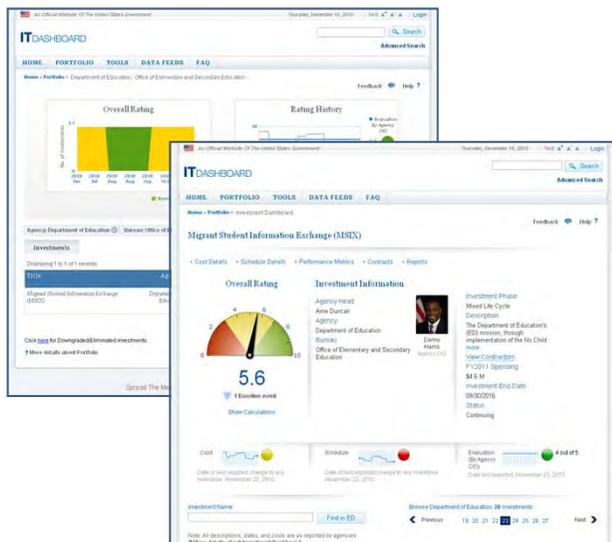


政府全体管理組織は、各府省のIT人材管理を様々な点から支援を実施

5. 第三者レビューの導入等による実効性確保

モニタリングの意義は、①第三者の関与による進捗管理の適正化、②情報の集約→ナレッジ化→横展開

各府省PMOにおいてモニタリングし、その結果を登録。その結果を可視化し、効率的なモニタリングに寄与。



高リスク案件を中心に、工程の要所・要所で第三者レビューを実施



国民等

進捗状況等については、国民に公開し、透明性を向上



各府省職員

調達関連情報などを登録し、ナレッジベースとして政府内で活用

◆ 各府省PMOによるモニタリングと高リスク案件の第三者レビューの組み合わせによる、メリハリを付けたモニタリングを実施。
⇒ 現行のモニタリングプロセスを抜本的に見直し

※ レビューの試行運用や、IT戦略本部の検討状況を踏まえ、制度化

(参考2) 業務・システム最適化のモニタリングの流れ

◆ 「業務・システム最適化指針(ガイドライン)」(2006年3月31日CIO連絡会議決定)に基づき、最適化の実施内容等についてモニタリングを実施。

