

業務・システム最適化指針の見直しに当たって

三菱総合研究所

地域経営研究本部 主席研究員

村上 文洋

これまでの電子政府に関する評価と今後の方向性

電子行政推進に関する基本方針

(平成23年8月IT戦略本部決定)

【「これまでの電子行政に関する総括」の関連部分】

◎ IT投資

政府によるIT投資については、業務・システムの最適化の取組を実施し、府省共通・個別府省のそれぞれの対象分野について、システムの刷新や業務の見直し等を行い、コスト削減等に一定の成果を上げてきている。その一方、システムそのもののコスト削減が中心となり、利用者視点の取組、業務改革等が不十分との指摘もあり、投資価値の最大化を実現する観点からのIT投資管理が十分なされてきたとは言えない。

また、政府のIT投資の全体最適(情報システムの統合・集約化、情報システム間の連携等)情報セキュリティ確保等の観点から、十分な情報システムの管理がなされてきたとは言えない。



【「今後の電子行政推進の基本的な視点、方向性」の関連部分】

◎ 利用者視点

- ◆ 政府において、電子行政推進の本来の意義の認識を徹底し、行政サービス等の利用者の視点に立った取組を進めていく必要

◎ 費用対効果の視点

- ◆ 電子行政サービス等の検討に当たっては、利用者の利便性の向上等も考慮しつつ、費用対効果の観点からその必要性や内容を十分精査するとともに、効果の最大化を図る。
- ◆ その前提として、目指すべき効果を明確化するとともに、事前・事後の把握
- ◆ 個別の投資等のみではなく、官民含めた社会の全体最適の確保の観点にも留意

◎ 制度及び業務プロセスの見直し

- ◆ 非電子的処理を前提とした制度や業務プロセスを残したまま電子化するのではなく、電子化を前提とした制度や業務全体の抜本的改革を行いつつ、個々の業務の電子化を行う必要
- ◆ また、バックオフィス部分では電子的な処理を徹底するとともに、フロントオフィス部分では、利用者のニーズに合わせて人的対応を含む多様な手段を用意することに留意

◎ PDCAの徹底

- ◆ 電子行政に関する戦略に基づく取組やIT投資について、着実に推進し、その成果を最大化するため、事前の目標設定と進捗状況の把握、事後の評価等を行うとともに、改善すべき点は適切に反映し、PDCAサイクルを確実に回す。

基本方針における重点施策

【基本方針の重点施策における関連部分】

◎政府におけるITガバナンスの確立・強化

◆ IT投資管理の確立・強化

IT投資によって得られる効果を最適化するためには、IT投資管理の確立・強化が必要となる。

そのためには、①成果目標の明確化、投資額の妥当性、リスク分析等の事前評価、②リスクマネジメントの強化、第三者によるレビュー制度の導入等の実行段階の管理、③事後評価などが必要である。また、政府のIT投資の全体最適化や政府情報システムの効率的な整備を行うためには、政府情報システム全体のグランドデザインや、各種標準化・共通化のルール、各種ガイドライン等の整備も必要である。これら、IT投資管理を適切に行うための具体策を早急に検討し、順次導入する。

同時に、①IT投資の責任主体としての業務部門による投資の成果に対するコミットメント、②政府CIO、各府省CIOによる投資の承認、③IT部門によるIT導入の側面からの支援と導入管理等により、IT投資に関する責任の所在や承認プロセスの明確化を図る。また、その前提として、これまでに策定された各業務・システム最適化計画の達成状況を調査し、未達成部分がある場合は、その要因と対策を明確にするとともに、更なる効率化に向けた取組を行う。

◆ 業務プロセス改革

国民の利便性向上や行政事務の効率化等の観点から、具体的な改革目標及び評価指標(KPI)の設定と、これを踏まえた業務プロセス改革に徹底して取り組む。

◆ 人材育成及び確保

IT投資の中期的なビジョンに基づいた計画的な人材育成・確保に加え、民間からの積極的な登用を行う。また、各府省CIO補佐官等の一元管理等、ITリテラシー向上施策の推進等に取り組む。

基本方針を踏まえた最適化指針、調達指針の見直し

情報システムの刷新

最適化指針

【取組の概要】

- 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)によるコスト削減やITを活用した業務改革の推進

などに取組。

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
- 統一研修の抜本的見直し

などに取組。

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。

基本方針を踏まえた見直しの方向性

- 全体最適の視点からのIT投資管理のフレームワークが必要
- 業務・システム最適化について
- 利用者視点の取組
- 業務改革の徹底
- 目指すべき効果の明確化
- PDCAサイクルの確立

IT投資の中期的なビジョンに基づいた計画的なIT人材の育成・確保

最適化指針に再編

見直しの枠組

最適化指針

◎ 府省全体のIT投資管理のフレームワーク

- 推進体制の整備
- 府省CIOの役割
 - ✓ IT投資管理
 - ✓ IT人材の育成・確保

◎ 業務・システム最適化編

⇒ レガシー後の刷新モデル

※ 第三者レビューの試行運用を踏まえ、更に必要な見直しを実施。

調達指針

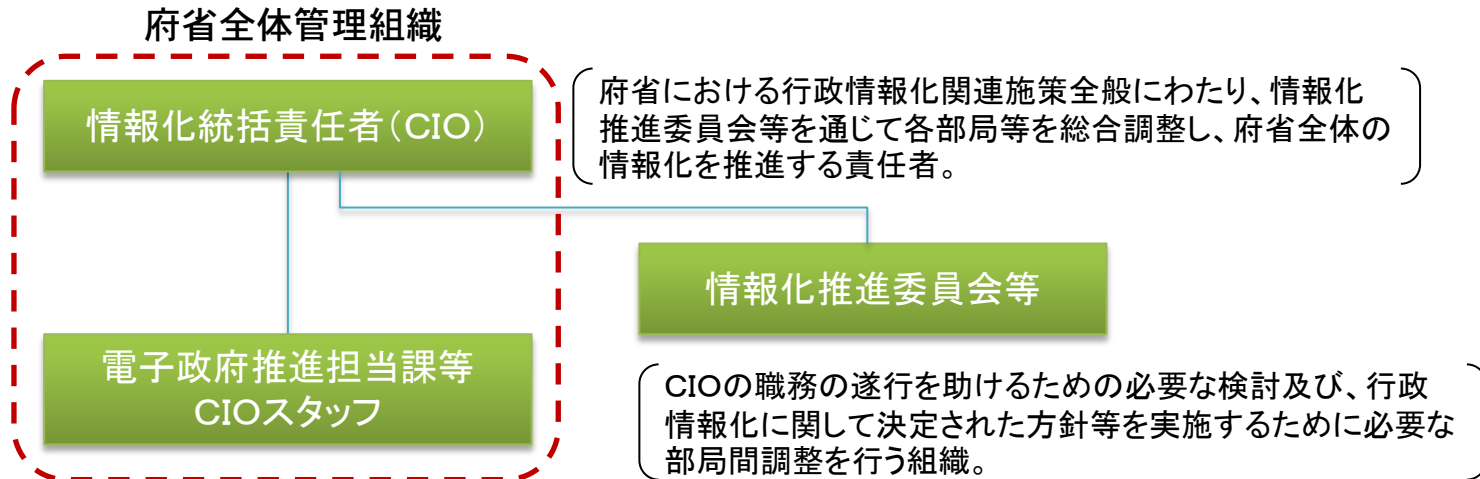
最適化指針との重複を整理しつつ見直し

府省におけるIT投資管理の確立・強化

府省内の推進体制の在り方

各府省における推進体制

◆ 府省内のIT投資管理を確立・強化するため、推進体制及びその担うべき役割を再整理。



CIOの担うべき役割

- 府省の情報化に関する方針・計画の策定及び推進
- IT投資管理
- IT人材の育成・確保
- 情報セキュリティ対策
- 府省における情報の一元管理・共有
- アカウンタビリティ 等

※ 政府全体のIT投資管理を統括する体制については、政府CIO制度の設計の中で検討することが必要。

府省CIOの担うべき機能・役割

中期IT計画の策定

- ◆ 政府の全体方針等を踏まえ、府省における中期的なIT活用の基本的方向性を定める計画を策定。
(政府全体管理組織は、政府全体最適の観点から必要な調整を実施。)

【各府省中期IT計画に盛り込む事項(例)】

- ✓ 重点的に取り組むべき課題と取組方針
- ✓ 所管及び関係する業務・システム最適化計画への取組方針
- ✓ 政府共通PFの活用方針(対象システム、移行時期等を記載)

IT投資管理の推進

- ① 情報システムの棚卸し
 - ◆ 保有する情報システムの棚卸しを毎年度定期的実施。必要性を精査するとともに、刷新の方向性を検討
 - ◆ 保有する情報システムに関する情報は、情報資産台帳で適切に管理
- ② 概算要求に当たっての調整
 - ◆ 予算担当部局と連携し、毎年度、概算要求前に、府省内の情報システムに係る各要求案件について、評価・調整を実施
- ③ 実行段階における管理及び事後評価
 - ◆ 府省におけるIT投資プロジェクトの進捗状況を把握し、必要な調整を実施
 - ◆ 毎年度、府省におけるIT投資プロジェクトの評価を実施 ⇒ 必要に応じ中期IT計画を見直し
- ④ アカウンタビリティ
 - ◆ 府省におけるIT投資管理の状況を取りまとめ、公表

府省におけるIT人材の育成・確保

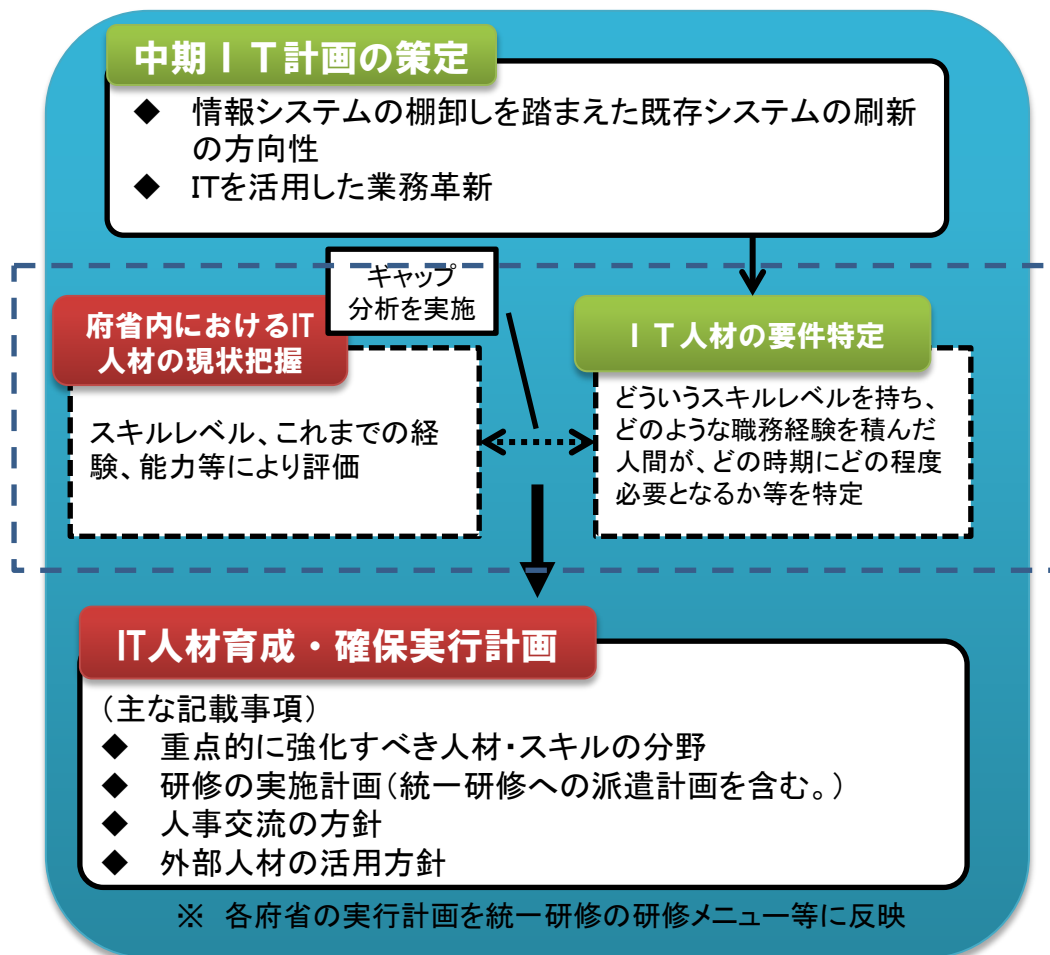
- ◆ 中期IT計画を踏まえたIT人材育成・確保実行計画を策定し、府省内のIT人材の育成及び確保を推進

IT人材の育成・確保

IT人材育成・確保実行計画の策定

- ◆ 府省全体管理組織は、府省の中期IT計画等を踏まえ、今後必要となるIT人材の要件を特定
- ◆ 現在の人材の配置状況を把握し、必要とされる人材要件とのギャップ分析を実施

IT人材の育成・確保のための計画（IT人材育成・確保実行計画）の策定



「政府におけるIT人材のスキルの標準」を活用

[スキル標準イメージ(第7回検討会(2011.2.14)資料)]

役割と能力		必要レベル(次世代が従事する)					
職系(職種等)	タスク	求められる能力	CIO	CIO補佐	PMO	PMO補佐	部門IT管理官
4 企画・戦略	経営戦略の策定・推進	経営戦略の策定・推進	H	H	M	M	L
5 IT戦略の策定	IT戦略の策定・推進	IT戦略の策定・推進	H	H	M	M	L
6 IT戦略の実行	IT戦略の実行	IT戦略の実行	H	H	M	M	L
7 PMOの推進	PMOの推進	PMOの推進	H	H	M	M	L
8 PMOの推進	PMOの推進	PMOの推進	H	H	M	M	L
9 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
10 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
11 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
12 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
13 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
14 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
15 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
16 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
17 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
18 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
19 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
20 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
21 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
22 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
23 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
24 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
25 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
26 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
27 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
28 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
29 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
30 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
31 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
32 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
33 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
34 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
35 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
36 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
37 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
38 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
39 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L
40 研修・人材	研修・人材	研修・人材	H	H	M	M	L

業務・システム最適化の在るべき姿について

基本方針を踏まえ検討すべきポイント

これまでの最適化の取組に対する評価（基本方針）

- ◆ システムそのもののコスト削減が中心となり、利用者視点の取組、業務改革等が不十分であり、投資価値の最大化を実現する観点からのIT投資管理は十分でない。



今後のIT投資に当たっては、利用者の利便性の向上等も考慮しつつ、費用対効果の観点からその必要性や内容を十分精査するとともに、効果の最大化を図る必要。また、制度の在り方も含めた業務プロセス改革を一体的に行う必要。

基本方針を踏まえ検討すべきポイント

1. IT投資による効果を適正に評価できる枠組みの提示
 - ・ 情報システムのコスト削減に偏った評価の在り方の見直し
 - ・ 多様化するIT導入の目的に対応した評価方法（定量化が難しい効果の評価）
2. 成果の具現化に向けた改革の道筋の提示
 - ・ 成果目標の明確化、制度・業務プロセス含めた実現手段の検討と評価指標の設定
 - ・ IT投資の責任主体としての業務部門による投資の成果に対するコミットメント
 - ・ 責任の所在や承認プロセスの明確化

最適化における効果の考え方と課題

現行ガイドラインにおける効果の考え方

- ◎ 効果を定量的に把握・評価するため、最適化効果指標・サービス指標及びその目標値を設定
(別添参考参照)
- ◆ 効果指標
 - ・ 共通効果指標 : すべての最適化案件設定が義務付けられているもの
→ 「削減経費」、「削減時間」、「オンライン申請利用率」
 - ・ 個別効果指標 : 最適化の内容に応じて設定するもの
→ 実際に活用されている例は少ない
- ◆ サービス指標 : 情報システムの信頼性確保のため設定される指標 (SLAに反映)

課 題

- ◎ 現行ガイドライン策定当時は、レガシーシステムの刷新によるコスト削減が重要課題とされていたため、前述のような共通効果指標が設定された。
- ◎ 次頁参考資料にみられるように、金銭換算や定量化が可能なものもあるが、IT技術の進展に伴い、データ分析機能の強化や情報共有による業務の高度化、セキュリティ確保のための投資など、金銭換算や定量化による効果把握が困難なものが増加。
特に、行政分野においては、伝統的なROIでは説明しきれない、より広い社会的価値の寄与(国民の利便性向上、安全・安心の確保等)を投資の目的とするものも多い。
- ◎ 現在の効果指標だけでは、多様化するIT投資の効果を適正に把握できなくなっている。
(本来評価されるべき効果が隠れてしまうおそれ。)
⇒ 金銭換算、定量化し難い効果を、どのように把握・評価するかが今後のポイント

行政運営の効率化を目的とするもの



一般的に、財務的・定量的な効果把握が可能な分野

～行政内部に発生する効果～

[効果の考え方]

- ① 定量的・金銭的效果 : 事務処理コストの削減(システム以外のコスト含む。) など
- ② 定量的・非金銭的效果 : 生産性の向上(処理件数の増加、処理時間の削減) など

[留意点]

※ 削減された業務処理時間の金銭換算について

削減された業務処理時間は、残業手当の削減や、他の付加価値活動に再配分された結果、金銭的な価値が具現化するなどの事情がない限り、潜在的な効果に留まっている状態。削減された業務処理時間を単純に金銭換算すべきではないのではないか。

利便性向上等パフォーマンス向上を目的とするもの



定量的な効果把握が可能なものもあるが、定性的なものも多い。

～サービスの受益者側（国民・企業等）に発生する効果～

[効果の考え方]

- ① 定量的・金銭的效果 : サービスの受益者が節約された費用(移動時間の短縮) など
- ② 定量的・非金銭的效果 : 待ち時間の解消、事務処理エラーの低下 など
- ③ 定性的効果 : 利用者満足度の向上、透明性の向上 など

⇒ 利便性向上など、質の向上を目的とするものには定量化が難しいものがある

インフラの整備を目的とするもの



定量的な効果把握が可能なものもあるが、
定性的なものもある。

- ①コスト削減効果 : より近代的なインフラへの置き換えによるコスト削減
- ②コスト回避効果 : 老朽化した既存インフラを近代的なものにすることにより、システムの不具合(セキュリティの問題含む。)による信用被害を回避。
⇒ 金額換算できるものとできないものの両方の効果が想定される。
- ③通常業務に対するサポート機能の改善効果 : レスポンスの迅速化
- ④柔軟性の確保効果 : 計画外の需要拡大に対する柔軟な対応

効果の適正な把握と、成果の着実な具現化のために①

IT投資効果の評価のフレームワーク

◎ 定量化が難しい投資案件含め、複雑・多様化するIT投資による効果を評価するには、次頁のようなフレームワークによることが有効ではないか。

①目標設定

- ・ 業務・システムにおける政策課題等を踏まえた最適化の目標(最終目標)を設定。
定性的な効果であっても、可能な限り具体的な数値目標として設定。
- ・ 目標達成のために特に重要となる要因(主要課題)を抽出。
主要課題の改善状況を評価するための指標(業績評価指標:KPI)を目標値とともに設定。

②プロセスの将来体系の検討

- ・ 設定された目標を達成するために必要なプロセスを検討するとともに、プロセスレベルでの改善目標をKPIとして設定。

③情報システム部分含めた具体的な改善活動への落とし込み

- ・ 制度・業務プロセスや、情報システムの在り方等、具体的な改善活動を網羅的に把握。
- ・ 情報システムに関しては、プロセス改善に必要な機能要件の落とし込み等を検討。
- ・ 効果の具現化は、新たな業務環境に適応するための組織の能力に依存することから、職員のスキル向上に向けた取組など必要な活動を検討。

《メリット》

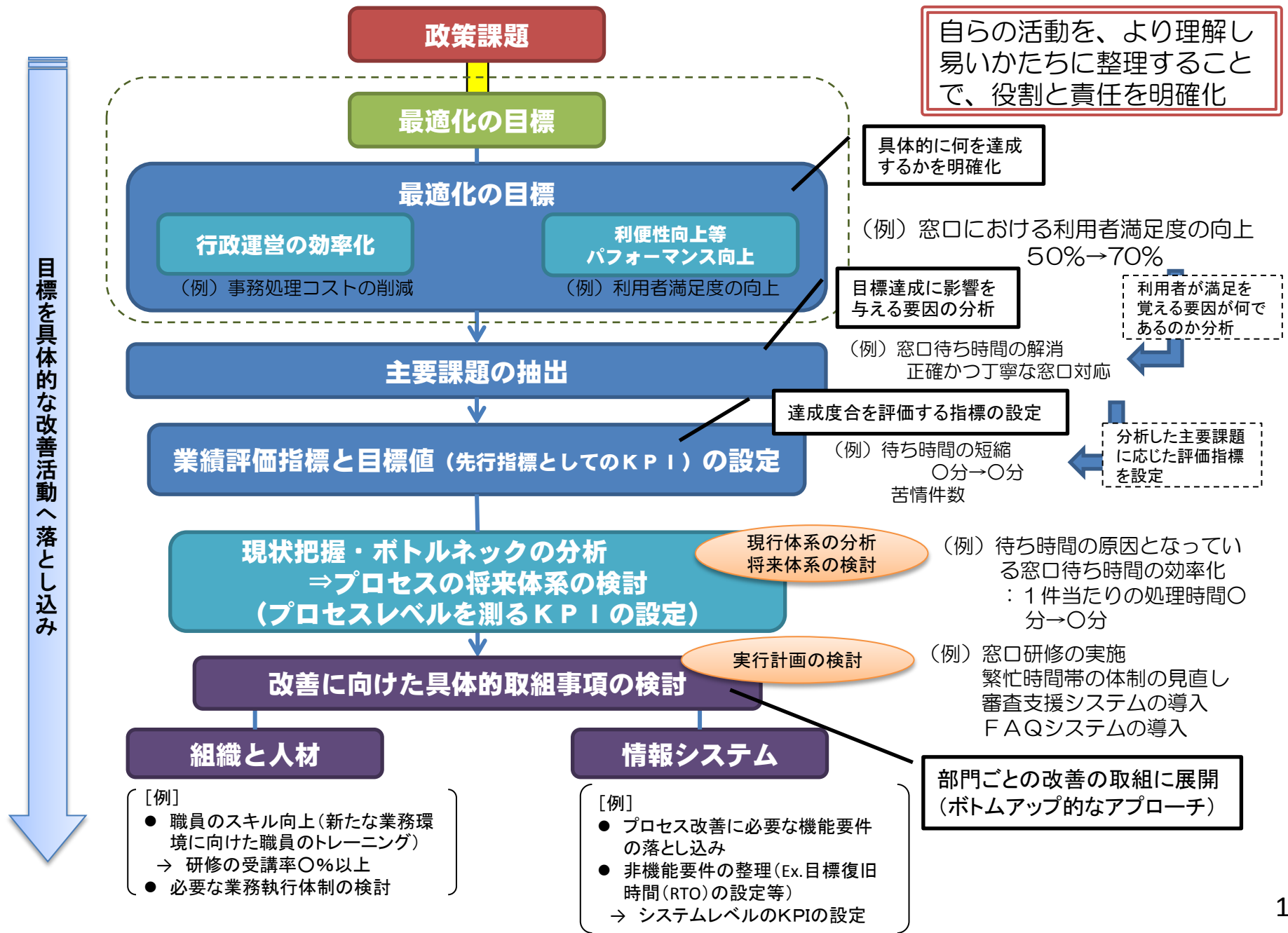
- ・ 政策課題等の関係(貢献度)との関係において、IT投資の必要性・有効性を理解することが可能。
(→ 因果関係を重視するため、飛躍したロジックを防止することが可能)
- ・ 目標達成のため必要な諸活動を網羅するため、関係部門がそれぞれの役割と責任を理解できる。
- ・ 最終目標だけでなく、活動プロセスそれぞれに目標値を設定することで、成果の具現化を促進。

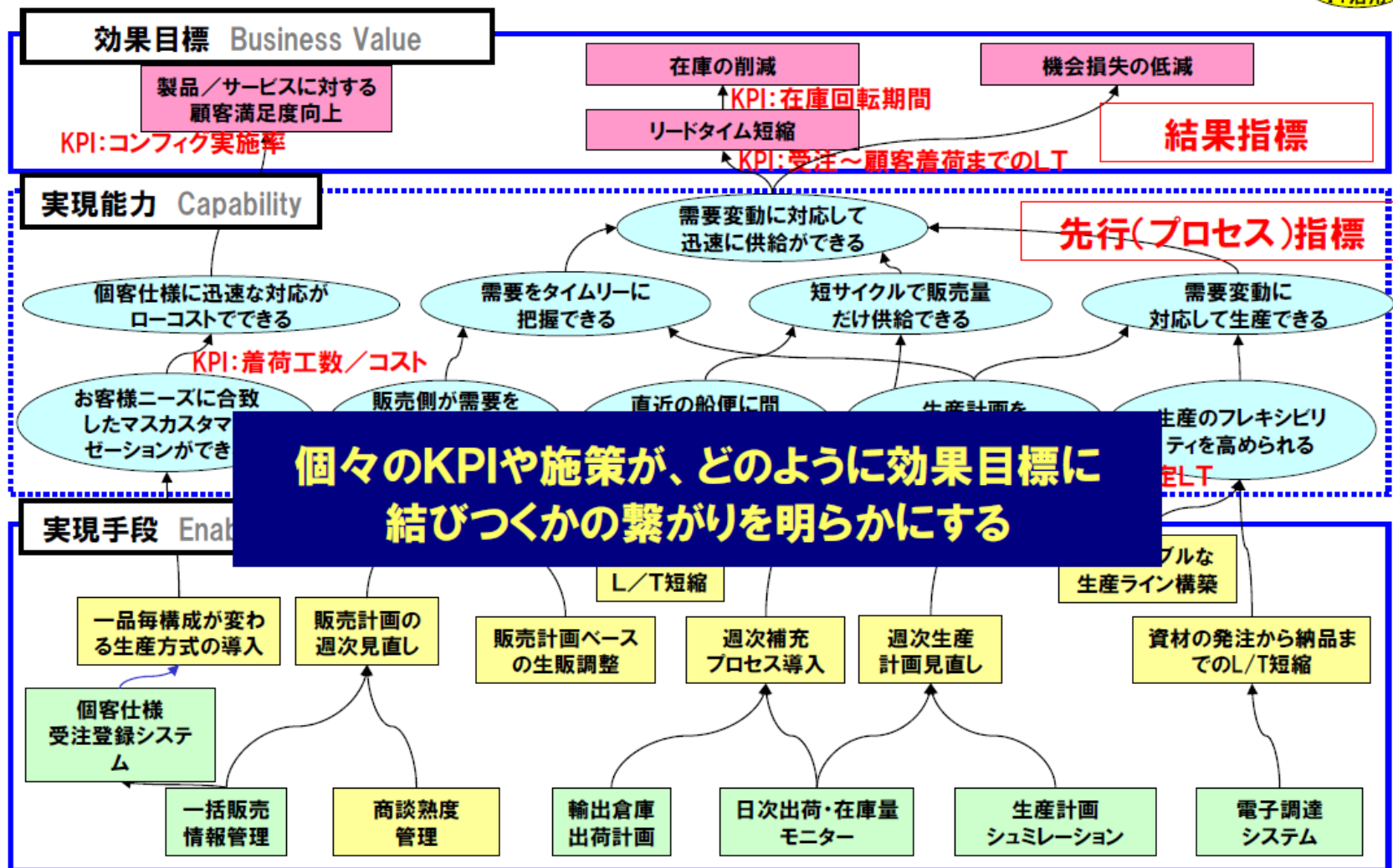
※ 最適化の目的に応じて適切な効果指標を設定することとし、現在の共通効果指標の取扱は見直し

効果の適正な把握と、成果の着実な具現化のために②

- ◎ CIOは、このようなフレームワークを活用して、IT投資の必要性・有効性を検証した上で、投資額の妥当性評価やリスク分析を実施することが必要。
また、投資額の妥当性評価に当たっては、情報システムのコスト構造を把握し、ベンチマーキング等の手法を活用して評価することも有効。
このため、CIOは、情報資産の状況を資産台帳を活用して適切に把握。概算要求時に必要な調整を実施。

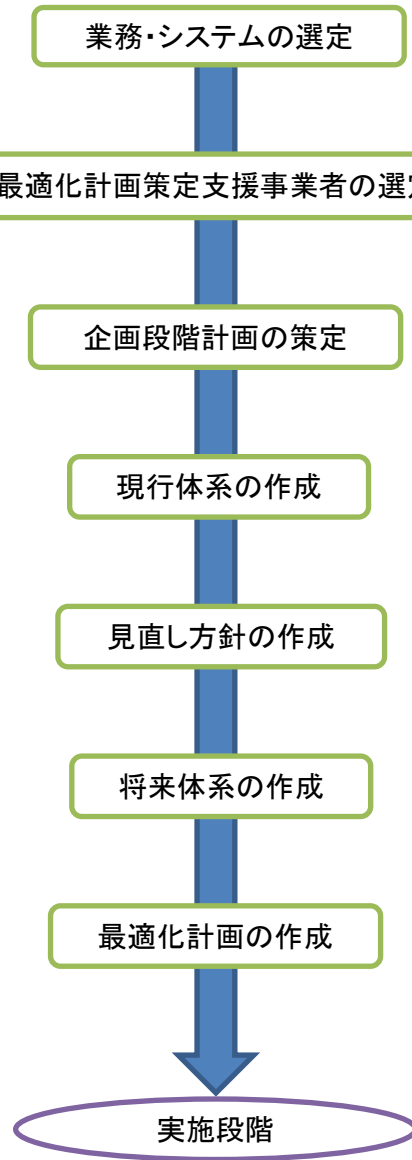
業務・システム最適化のフレームワーク





最適化計画策定までのプロセス①

現行の業務・システム最適化のプロセス



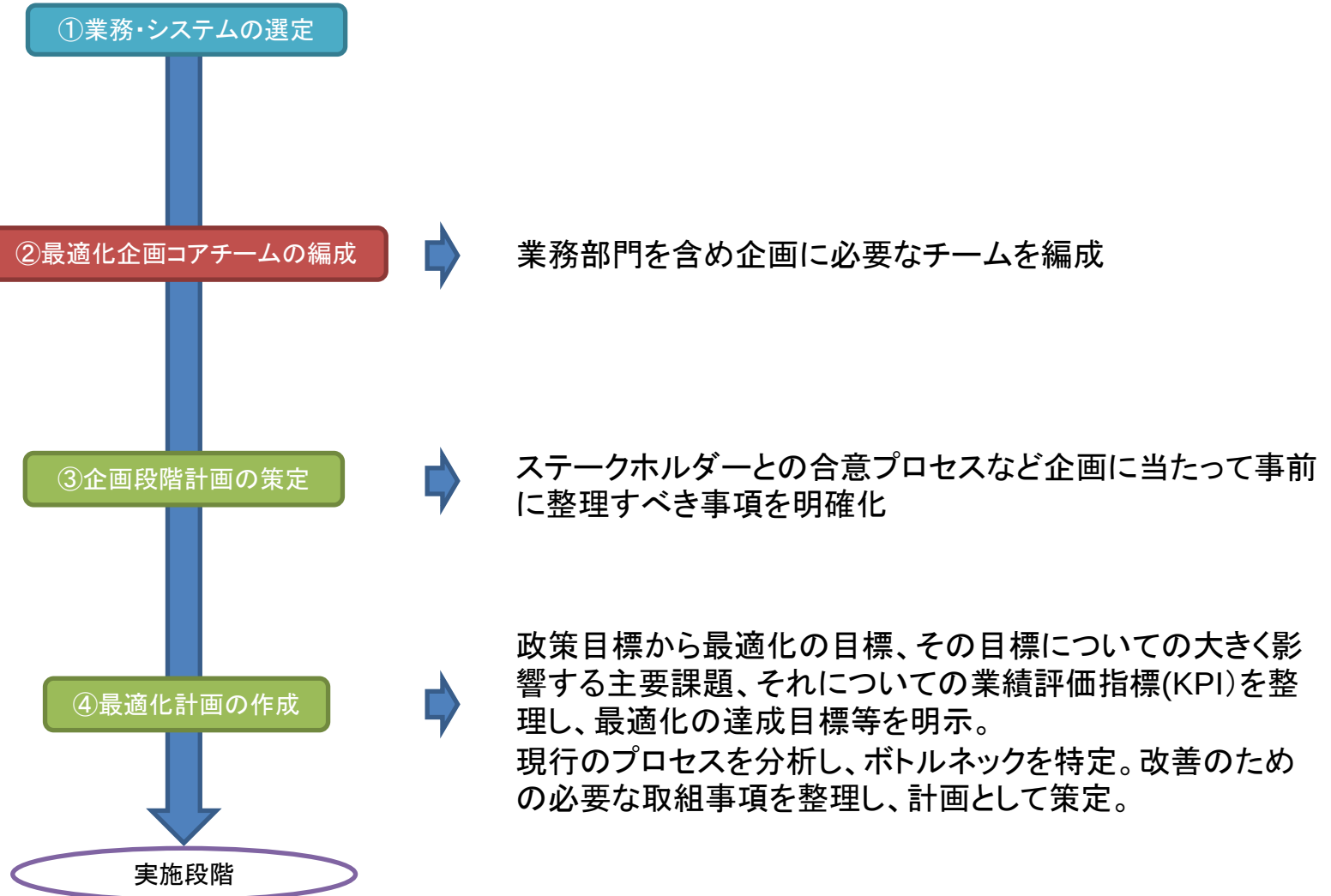
改善のポイント

- ◆ 業務部門も含め、業務・システム最適化の内容を十分に検討した上で取り組むことにより、手戻りを防止。
- ◆ ドキュメントの問題について、最適化を終了したものは、既に見える化が行われていることも考慮し、作業の効率化を図るべきではないか（作成範囲の重点化や、作成するドキュメントの絞り込みなど）。

最適化計画策定までのプロセス②

今後の最適化の進め方

見直しのポイント



最適化計画策定までのプロセス③

①業務・システムの選定

- ◆下記の業務・システムを業務・システム最適化の対象として選定
 - ✓ 情報システムの経常的な経費が年間1億円以上（見込みのものを含む。）の情報システムを含む業務・システム
 - ✓ 上記のほか、業務・システム最適化による効果が大きいと判断される業務・システム
- ◆業務・システムの選定に当たっては、政府全体管理組織と調整を実施

②最適化企画コアチームの編成

- ◆業務・システム最適化の企画に当たっては、必要な検討体制を整備することが重要
- ◆体制の整備に当たっては、制度・業務部門の参画が重要であり、制度・業務部門を含む体制を構築

③企画段階計画の作成

- ◆業務・システム最適化の企画を実施するため、必要な事項を定める。この段階においては、見直し方針の策定までを念頭に策定。内容について十分な合意を得ながら手戻りを防止する観点から、ステークホルダーの一覧及び合意形成のプロセスを明確化
- ◆特に、府省共通業務・システムについては、合意形成の場としての会議体を設置するなど必要な対応を取る。

（企画段階計画の主な記載内容）

- | | |
|-------------------|---------------|
| • 個別管理組織の体制と役割 | • 成果物 |
| • ステークホルダーと合意プロセス | • 企画段階の終了基準 |
| • スケジュール | • 企画段階計画の改定手順 |
| • 意思決定のプロセス | |

最適化計画策定までのプロセス④

④最適化計画の作成

- ◆業務環境分析等を実施した上で、業務・システムにおける政策課題等を踏まえた最適化の目標を設定
- ◆目標達成のため特に重要となる要因(主要課題)を抽出するとともに、これら課題の改善状況を評価するための指標(業績評価指標:KPI)を目標値とともに設定。
目標達成に向けた取組の方向性を示し、これについて関係者の合意を得る。
- ◆設定された目標を達成するために、その達成に当たってのボトルネック等の分析を行い、プロセスの将来体系を検討。
- ◆上記を基に改善に向けた具体的取組事項(制度・業務プロセス、情報システムの在り方等)を検討し、計画として策定。

(最適化計画の主な記載内容)

- 業務・システムの概要
- 最適化の対象範囲
- 最適化の目標
- 最適化の実施内容
- 投資額(試算)
- 効果指標
- スケジュール
- その他(現行体系・将来体系)