

ケースH さいたま市

1. 本ケースの全体概要

(1) 概要

・地方公共団体：さいたま市（人口約 1.18.9 万人、職員数約 9,500 人、PC 約 8,500 台（2006 年現在））

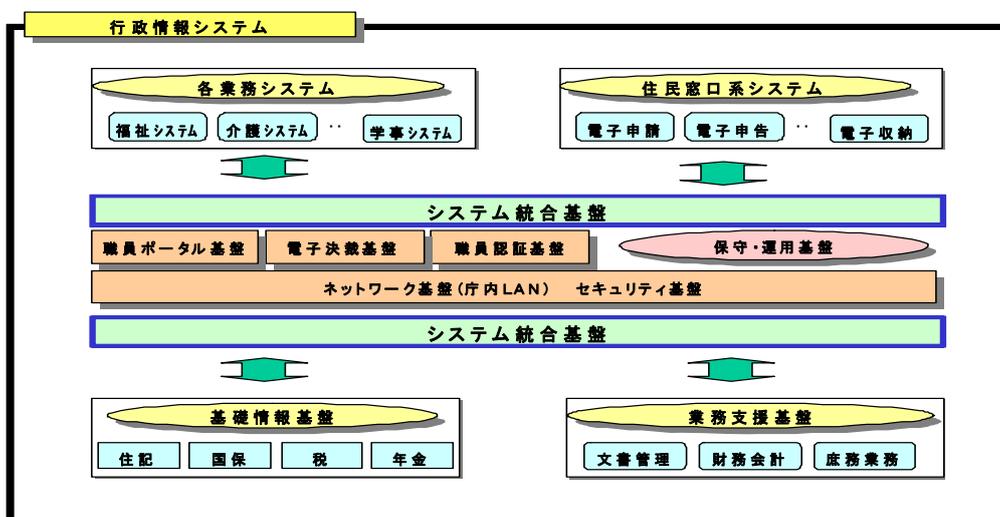
・件名：さいたま市情報システム最適化

・時期：平成 17 年度～22 年度（開発途中）

・経緯：

平成 14 年	3 月	さいたま市情報化計画の策定（IT 推進本部）
平成 15 年	3 月	さいたま市電子市役所構築アクションプランの策定（IT 推進本部）
平成 15 年	11 月	さいたま市情報システム最適化方針の決定（政策調整会議・IT 推進本部）
平成 16 年	6 月	さいたま市情報システム最適化プランの策定（IT 推進本部）
平成 17 年	3 月	さいたま市情報システム最適化プラン プロジェクト R2005 の策定（IT 推進連絡会議プロジェクト）
平成 18 年	3 月	さいたま市オープン化移行計画の策定（IT 推進連絡会議プロジェクト）
平成 18 年	4 月	「情報化推進体制の整備」の方針の決定（都市経営戦略会議）
平成 18 年	7 月	「情報化推進体制の整備」の内容の決定（都市経営戦略会議）
平成 18 年	10 月	情報統括監（CIO）の組織の設置

・新システム構成図



(2) 経過

■発意

さいたま市は、平成13年の旧浦和・大宮・与野の3市合併により誕生した市であるが、合併の経緯もあり、異なる汎用機が異なる施設で稼働している。また、それとは別に、C/S方式の業務システムについても、財務会計システム、高齢福祉システムなどの各福祉系システム、保健センター検診システムなど多くのシステムが稼働している。

これらのシステムは、個別の業務の定型的かつ大量な業務処理の迅速化と効率化を目指して構築されてきたものであり、これまでに相応な効果はあげてきたものである。

しかし、一方では、これらの各情報システムは、業務のシステム化だけの観点から業務要件を主体に個別にシステムが構築されてきたため、以下のような課題が表れてきた。

<さいたま市のシステムの課題>

- ・ 税、住基、福祉など業務ごとに自己完結型の情報システムを個別に整備してきているため、機器・機能データ等に重複があるなどシステム整備・運用面で非効率が発生。また、このため、システムの使い勝手やデータの連携など業務面でも非効率が発生。
- ・ 特に、基幹系は汎用機が中心で、構築されて20年以上もたっているシステムが多くあり、老朽化、非効率が発生。
- ・ 汎用機については、システムの中身がブラックボックス化。導入・保守業者以外、理解すること、触ることができないシステムとなっており、必然的に一社随契が継続される。
- ・ さらに合併時の経緯もあり、異なる汎用機(ベンダーも異なる)が異なる施設(本庁・防災センター)で稼働し、賃貸料、保守運用料、職員人件費など、多くの面において高コスト化。
- ・ また、情報化が進めば進むほど重要となるセキュリティについて、効果的な取組みが必要となってきている。

このような状況の中、市長から基幹系システムを適正化するよう指示があり、情報政策課が事務局となり検討をおこなった。その結果、政令指定都市への対応や電子市役所の構築、一層の市民サービスの向上を目指して、より効果的・効率的な事務処理プロセスを実現するために、現行システムの見直しが課題であり、その転換期を迎えているとの認識にいたった。

そして、これらの現状・課題を解決するため、全庁的観点に立ち、統一的考えに基づいた効率的なシステム構築を図る「情報システム最適化」の実現に取り組んでいく必要があるという考えにいたった。

■ 方針・計画の決定

全庁的観点に立ち、統一的な考えに基づいた「統制型のシステム構築（全体最適化）」を図ることとし、平成15年11月17日に政策調整会議（メンバーは、市長・3役・主要局長）で「さいたま市情報システム最適化方針」として以下の3つの方針を決定した。

<最適化方針>

① システム統合基盤の導入

IT総経費の縮減、市民サービスの向上などのため、全庁的な情報及び情報システムの利活用を促進する（データ連携・システム連携を可能とする）システム統合基盤を整備する。

② オープン系システムへの移行

IT総経費の削減、電子市役所対応などのため、基幹系システムをオープン系システム（国際標準的なOSや通信手順を採用した小型サーバシステム）へ段階的に移行する。

③ 全庁の電子市役所の構築

システム統合基盤を活用して、電子申請システムなどの住民窓口系システムと内部事務システムが連動する首尾一貫した統合的な電子市役所システムを構築する。

この「情報システム最適化」の推進計画を「プロジェクトR」と称し、全庁をあげて目標の実現を目指していくこととした。

そして、これを受けて平成16年6月に情報システム最適化プラン（IT推進本部会議で決定：メンバーは、市長・3役・全局長）が策定され、次のような方向性が定められた。

<最適化事業の方向性>

① システム統合基盤の整備

「情報システム最適化」の実現のため、IT投資を最小化し、その効果を最大化するために、既存システム資源を最大限活用しながら、新規に整備される情報システムの投資を最小化し、効率良く、早期に効果を発揮する「システム統合基盤」を構築する。

② 最適化への取り組み

情報システム最適化への具体的な取り組み方向としては、次の2つのステップを経て行うこととしている。

<第1ステップ最適化>

「システム統合基盤の導入」、「基幹系システムのオープン化」によるIT総経費(TCO)の削減を目指した「コスト優先の最適化」を平成17年度から5か年計画として実施する。

<第2ステップ最適化>

第1ステップで削減した経費の一部を利用して「全庁の電子市役所の構築」による市民サービス充実に向けた「サービス優先最適化」を目指す。

③ 最適化ガイドラインの策定

限られた予算の中で、適正かつ有効な情報システム調達を行うことがさいたま市全体の課題となっているため、情報システム適正化の一環として、情報システムの調達についても適正化を図り、全庁におけるシステム構築の標準化と透明性の高い契約の実現を目指すこととする。

情報システム調達の最適化を図るためには、企画、開発、保守運用、評価、次期情報化といった一連の調達業務プロセスにおけるあるべき姿の実現に向けてその方法論をまとめた「さいたま市情報システム最適化ガイドライン」を策定(平成17～18年度)し、全庁に適用(平成19年度～)することとする。

■事業者の選定

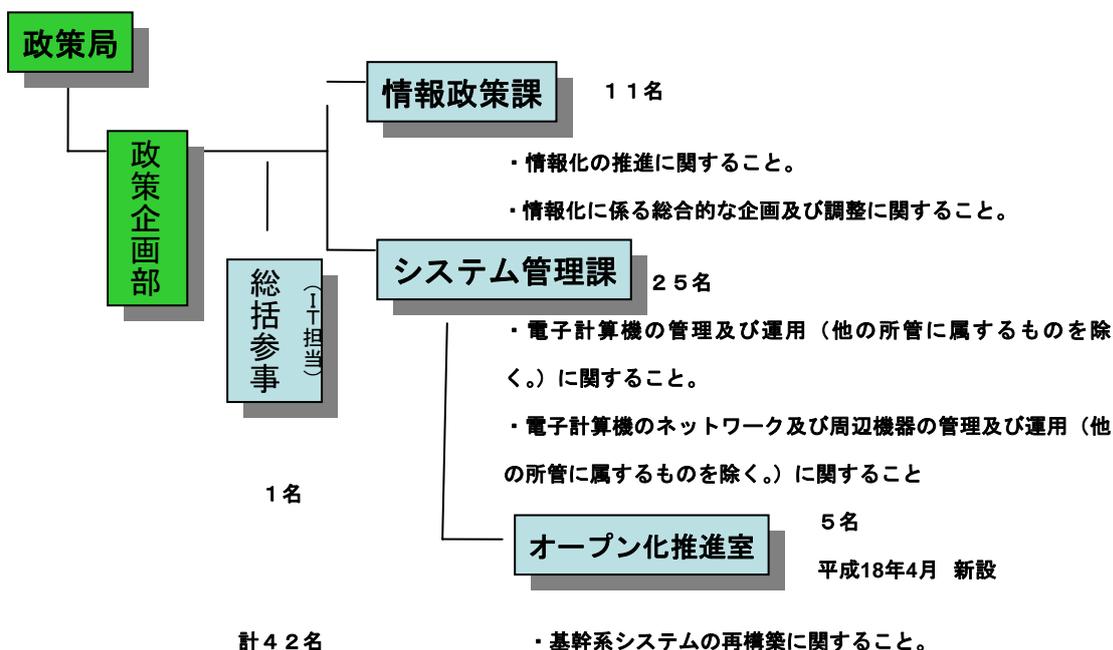
システム統合基盤の構築及びPMOについては、総合評価一般競争入札で調達を行い、評価者として学識経験者2名、民間評価委員2名、職員評価委員4名の構成で実施した。

税システムについても同様な方式で行う予定であったが、提案社がA社のみであり、そのA社が提案後すぐに指名停止になったため、評価及び契約に至らなかった。

なお、契約が翌年度に延期になった期間を利用して調達仕様書についてRFIを行い、提供された意見を取り入れた。また、統合基盤の詳細設計が完成したため、その要件も書き入れた。

■体制整備

旧情報化推進体制



情報システム最適化にあたって、基幹系システムのオープン系への全面的な移行等を行うが、政令指定都市レベルでは先例のない取り組みである。

このような大規模かつ困難を伴うプロジェクトを実施し、コストの削減・システムの効率化という目的を達成するためには、プロジェクトの進め方・管理が極めて重要となる。

特に重要なポイントとして、以下のようなことを事務局（IT推進本部事務局：情報政策課・システム管理課）では想定した。

<ポイント>

- ・ さいたま市にフィットした情報システムの整備(業務・技術・コスト・パッケージ選択など)
- ・ 庁内関係部局及び納入業者との調整・交渉
- ・ 既存業者(富士通・日立)との交渉・調整
- ・ 調達プロセス(企画、調達、開発、保守・運用、評価、次期情報化)のルール化
- ・ 技術やコストについての専門的な視点での絶えざるチェック
- ・ 今後の情報化の進展に合わせられる情報システム(ネットワーク対応やノンストップサービスの実現が困難)

さらに、オープン化を進める基幹系システム以外にも各部局が所管する多数の情報システムがあり、これらも同様な問題を抱えているため、それらを含めたさいたま市全体の情報システムについてルール化、チェック体制を整え、情報システムの最適化・コストダウンを進めていくことが必要と考えた。また、情報セキュリティ対策の強化も喫緊の課題で

あった。

そこで、事務局では、高い専門性と強い権限を有し、リーダーシップを持って、庁内及び業者を包括的かつ個別的にしっかり調整できる体制の整備が不可欠と判断し、以下のよう体制を構築することとした。

＜新たな体制＞

- ・ 情報統括監(CIO)とCIO補佐監2名及びCIOチームを整備する。
- ・ 高い専門性を備えた体制とするため、CIO補佐監のうち、1名は民間から登用する。
- ・ CIOチームは、情報政策課の情報システム最適化担当及び情報セキュリティ担当を移管・強化し、整備する。

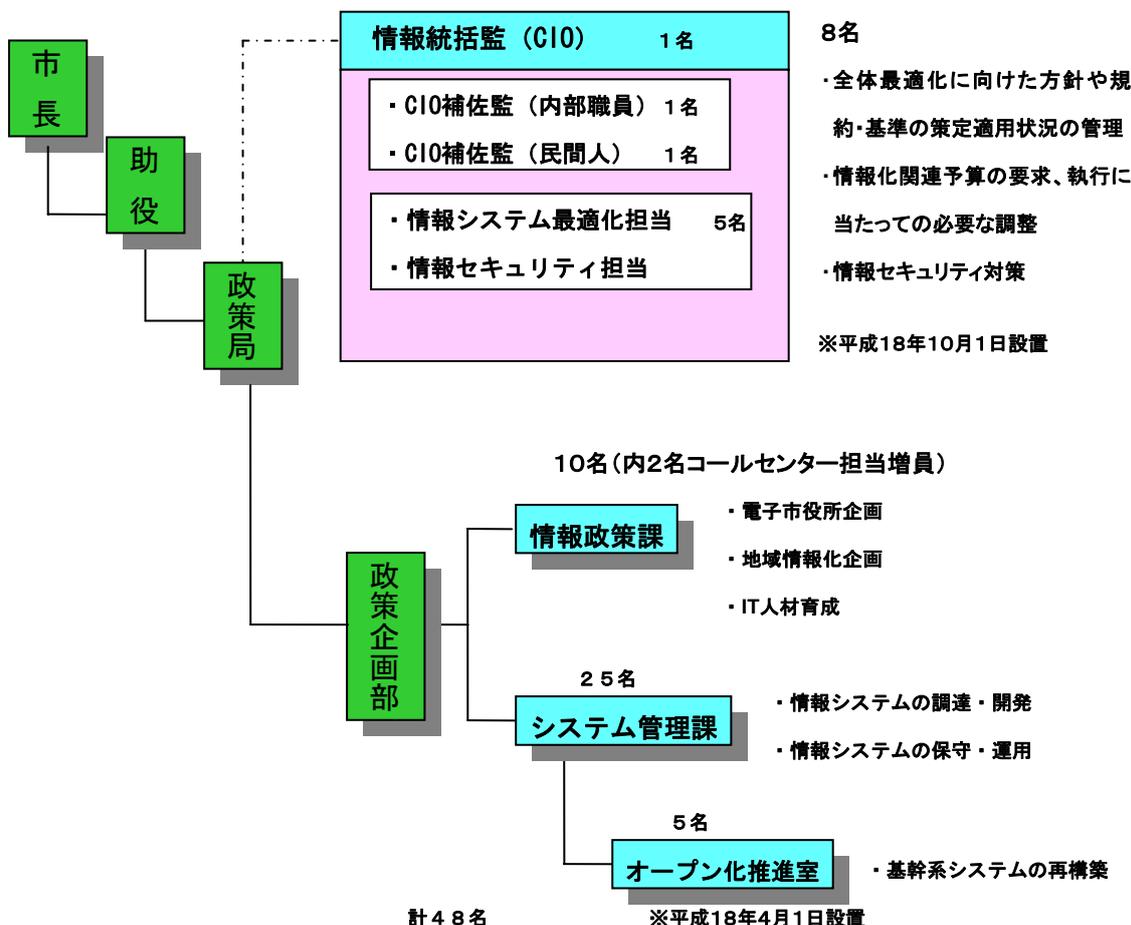
これにより、情報政策課は、今後ますます重要となる電子申請など電子市役所の推進、地域の情報化、IT人材育成などの本来業務に重点を置くようになることが期待できた。

なお、情報統括監(CIO)及びCIO補佐監・CIOチームは、次のとおり、情報部門を監理するとともに、ITガバナンスの観点から、全庁的な情報システムの最適化や情報セキュリティに関するルールや基準作り、その各部局への浸透・管理・チェック、情報システムの技術面・コスト面等での絶えざるチェック・調整などの任務に当たることとした。

＜情報統括監(CIO)及びCIO補佐監・CIOチームの役割＞

- ① 情報システム全体最適化に向けた方針や規約・基準の策定(各種ガイドライン(企画・構想手順書、調達手順書、開発手順書、保守・運用手順書、評価手順書、技術標準等)の策定)
- ② 規約や基準適用状況の監理
- ③ 情報化関連予算の要求、執行(調達)に当たっての必要な調整
- ④ 情報セキュリティ対策

再構築後の組織（平成18年10月からの新体制）



(3) 重要な判断と有効だった取組

■情報統括監 (C I O) とC I O補佐官2人及びC I Oチームを整備

1) どういう判断・選択・決定をしたのか

◆高い専門性と強い権限を有し、リーダーシップを持って、庁内及び業者を包括的かつ個別的にしっかり調整できる体制の整備が不可欠。

2) その理由・基準は何か

◆取り組んでいる基幹系システムのオープン系システムへの全面的な移行は政令指定都市レベルでは先例のない取り組みであり、適切な判断と実効性が求められる。

◆業務適正化は、大規模かつ困難を伴うプロジェクトであり、コストの削減・システムの効率化という所期の目的を達成するためには、プロジェクトの進め方・管理が極めて重要。

◆ 基幹系システム以外にも多くのシステムが存在しており、全体最適化・コストダウンには、高い専門性と実行力が必要。

◆ 情報セキュリティ対策の強化に取り組める体制が必要。

3) 体制整備実現のためにどのような対応をしたか。

- ◆ 平成17年11月 情報政策課職員が総務省のCIO育成研修に参加し、CIO設置の重要性を認識する。
- ◆ 平成17年12月 CIO設置をIT推進本部事務局の方針とし、部局への説明を行った。
- ◆ 平成18年1月 総合政策監（局長級）にCIO設置の意義を説き、理解を得る。
- ◆ 平成18年2月 助役にCIO設置の意義を説き、理解を得る。
- ◆ 平成18年3月 市長にCIO設置の意義を説明。市長から都市経営戦略会議に発議するように指示がでる。
- ◆ 平成18年4月 都市経営戦略会議にかけ、体制づくりの方向性の合意を得る。
- ◆ 平成18年7月 再び都市経営戦略会議にかけ、具体的な内容について合意を得る。
- ◆ 平成18年10月 情報統括監（CIO）が設置される。

(4) 成功要因・成果・反省点（情報システム最適化方針の決定）

■ 成功要因

基幹系システムの統合は、合併時からの課題であり、市長の強い信念に基づく施策であったため、全庁の合意を得やすかった。

また、IT推進本部の下部組織である、IT推進連絡会議（次長級）において情報政策課とシステム管理課が事務局となり、全庁の合意を得やすい体制のもとで検討を進めた。

■ 成果

職員全員ではないが、常に全体最適を視点として開発を進めるという職員の意識改革が程度できた。

また、最適化の実施が、既存の調達や開発の考え方を転換し、ベンダーから市側に決定のプロセスを取り戻す機会を得ることができた（今後は、PMOやCIO補佐監などの民間ノウハウを吸収しながら調達の適正化を図っていく）。

■ 反省点

情報システム最適化は、平成15年度から本格的に検討してきたが、これらの取り組みは複雑かつ膨大であるため、多くの課題があるなかでのスタートになっており、現在においても試行錯誤を繰り返しながら進めている。

■ 他の自治体へのアドバイス

汎用コンピュータをオープン化するだけでは、ハードは廉価になるが、運用コストは増大しかねない（連携がさらに複雑になる）ため、ITコストの削減にはつながらない。

また、既存ベンダー任せのオープン化では、ベンダーロックインからの脱出にはつながらないため、調達の公正化・透明化も向上しない。

- 本市は、これらの課題を解決するため、統合基盤の導入とガイドライン策定の方針を

たてるとともに、その体制作りとしてC I OやPMOの設置を行なった。

(5) 成功要因・成果・反省点 (体制整備の実施)

■ 成功要因

C I O 育成研修の受講により、C I O 設置の意義や重要性を認識するとともに、C I O 設置のための説明資料や知識を得ることができた。

また、受講者同士のネットワークにより、先進自治体の事例や貴重な参考意見を得ることができた。

既存決裁ルートの説得だけでなく、市の方針決定の核となっている総合政策監と助役の理解を得ることを同時に進めたため、年度途中で体制の整備ができた。さらに、都市経営戦略会議（メンバー：市長、三役、政策局長、総務局長、財政局長）でこの件を取り上げ了承を得ることにより、公的なお墨付きを得たことも、スムーズな推進の基となった。

なお、I T に対して全権を与えるC I Oの設置は、これまでの組織の常識では理解しにくいものであり、また、既存の体制で所掌的に抜けている部分があるわけではないのに屋上屋を架すような設置は必要なのかとの指摘もあったが、C I Oの監査的な役割を強調し、専門性の高いシステムの調達支援や情報セキュリティ監査がI T部門内で実施でき、部門内でP D C Aがまわせるメリットを示すことにより、理解が得られた。

■ 成果

C I O 設置にあたり、情報政策課の予算でC I O 補佐監を民間から調達した。

C I Oの権限により、全庁の情報システムの新規、切替え、追加の予算要求を精査することとし、情報システム企画書と詳細見積書を業務所管課から提出させ、その内容をC I O組織がチェックすることで見積の適正化を図った（C I O精査後に財政課が査定）。

■反省点

平成17年度から基幹系システムのオープン化を開始しているが、当初からC I OやC I O補佐監を置いていけば、さらにスムーズな推進が図れたのではないかと思われる。

■他の自治体へのアドバイス

情報化の様々な方針やその決断においては、情報部門だけの判断では困難（経費が膨大、技術が高度や難解）なものが多くあるが、自治体トップへの説明や説得は非常に難しく、実行できない施策や課題が多くある。

情報化の大きな権限を有するC I Oや、情報技術の専門知識を持つC I O補佐監の設置は、情報部門にとっては大変ありがたく頼りになる存在である。

(6) 今後の課題・展望

現在、全庁の情報システムの現状を調査しており、今年度中に業務システム刷新案をC I O組織で作成する。

また、情報システムの調達ガイドライン（第1版）および開発技術標準についても、作成しており、来年度からの情報部門への適用を実施する予定である。

今後は、これらの全庁への普及を図り、情報システムの予算や調達の適正化、情報セキュリティの確保を図っていく。

2 . 参 考 資 料

1. さいたま市情報システム最適化の概要
2. 情報統括監（CIO）の整備