

## ケース J 会津坂下町

---

件名：ベンダロックインからの脱出とアウトソーシング移行に伴う効果

(1) 概要

①自治体の概要

・地方公共団体：福島県会津坂下町

(人口約 1.8 万人、職員数約 186 人、PC 約 240 台 (平成 19 年 7 月現在))

②アウトソーシング移行の概要

会津坂下町は、当時利用していた自庁処理システムの老朽化が進み保守サポートの期限が切れることや予定されていた近隣 4 町村との合併が破綻となり、新たな基幹業務システムについて独自で導入する検討を進めていた。

こうした中、電算組織運営委員会で業者選定を実施し、提案内容よりも継続性を尊重する形で A 社を選定し従来通り自庁内で管理することで内定した。しかし、作業をすすめるうちに A 社と契約することへの不信感と不安感が重なり、急ぎよ業者選定の中で 2 番目に評価が高かった IDC を利用したアウトソーシングを提案する B 社のシステムを採用することとし、稼働まで 9 ヶ月間という短い間で新たなシステムへの移行を実現させた。

③経緯

H16.8	基幹業務のリプレース検討開始
H16.10	4社へ提案書作成依頼
H17.2	情報防災班としてA社を選定
H17.3	電算組織運営委員会でA社に採用決定
H17.5	当初決定業者に関する問題点により業者変更の検討 評価第2位であったB社のIDCを視察
H17.6	電算組織運営委員会で業者をB社へ変更
H17.10	庁舎の耐震性、業務の効率化からIDC利用に変更→アウトソーシング化へ
H18.2	住基業務並行運用の稼働開始
H18.4	基幹系業務運用の開始

## (2) 基幹業務システムのリプレースの検討と当初の業者選定

### ■リプレースの検討と当時の状況

会津坂下町では、平成2年3月に近隣市町村で運営する「会津地方市町村電子計算機管理運営協議会(会津計算センター)」を脱会し、同年4月にA社よりシステムを単独導入し、庁内基幹業務のOA化により、事務効率化の推進を図ってきた。平成10年4月より導入した同社のシステムが、運用を開始し7年が経過し、システムの老朽化や、翌年度には、保守サポートを受けることができなくなるという問題が懸念されていた。

他市町村とのシステム統合の検討もあったが、近隣の4町村との合併計画が破綻となったことや、他市町村によりシステム統合を行っているIDCの運用が、始まってから日も浅く、安定的なサービスの提供、個人情報に対する信頼性等、不安定な要素・課題があり、単独での基幹業務システムのリプレースを検討することとした。

### ■業者への提案依頼

長年利用しているA社を採用したいとの意向を考慮にいれながら、次期システムの導入業者の候補選定のため、会津坂下町知恵袋特派員(※)と情報防災班において、次期システムの運用方針や業者選定方針の検討を行った。

システムについては、情報システムの今後の高度活用や事務効率化の一層の推進を図り多様化する住民ニーズに応えるため、企画提案書については現在稼動している54業務を全て網羅する基幹系業務システムを新たに導入することを条件として、各社が会津坂下町に最も適すると考えるシステム提案書の作成を依頼した。

(※) 主に首都圏に住みICT関連や農業部門などの専門知識を有するアドバイザーとして、情報収集や町長が出張等で上京した際の情報交換などを担っている。

そして、提案依頼業者については、

- ・平成18年4月に稼動が実現され、かつ安全・確実なシステム運用できること。
- ・障害発生時等における迅速な対応が可能である福島県内に事務所があること
- ・自治体等への導入実績が豊富であること

上記の要件を満たす「A社」や、県内市町村において導入・運用実績のある「B社」「C社」「D社」の計4社に対して企画提案を依頼した。評価については、システム構成、セキュリティ、データバックアップ機能、将来へのビジョン等を客観的に評価し、見積額については各社自由提案のため機器構成や見積範囲に違いがあることから、最終決定における判断材料として取り扱うこととした。

### ■業者選定について

情報防災班において提案書について内部検討を行い、各社より提案のプレゼンテーションを実施したが、提案内容よりもA社から他社へデータを移行する場合、移行費用が5千

万円～6千万円程度かかるとの報告等もあり、情報防災班として、最終的には過去の実績と継続性を尊重しA社を選定し、同年3月に課長級以上が集まる電算組織運営委員会でA社に採用が正式決定され採用通知を出した。

また、同時に財政当局からは4社の見積もりで1番安い業者の見積りを参考に、5年間3億円で契約するように指示があった。

### (3) 当初の選定業者A社への不安、不信

#### ■選定当時からA社への不安、不信

過去の実績と継続性を尊重しA社に決定したが、当初よりA社は提案書の提出が遅れ、提出された提案書は、数枚程度（その他3社は厚いファイル）のみであり、また、近隣市でシステムが稼働しないというトラブルが発覚し、情報防災班ではかなりの不安を感じていた。

そして、A社に採用を決定した以降も下記のような形で、当初の提案を反古にされ、担当者の変更される等、徐々に不安や不信が増していき、情報防災班から町長、助役（CIO）に実情を報告し、最終的に電子計算組織運営委員会において次期基幹業務システム導入業者をA社から評価が2番目に高かったB社に変更することが決定された。

#### 【業者変更までの経緯】

日付	内容
3月28日	電子計算組織運営委員会によりA社に決定
4月11日	A社へ選考決定通知
4月15日	A社から提案時とは異なる、新システムに移行した時は、現行ノートパソコンはそのまま使うことができずメモリ増設が必要である、という話があり、当初の提案と違っているのではないかと問いただす。
5月13日	第1回打合せ A社から4月15日のメモリ増設の件は、見積もり外なので有料になるという回答。また、開発責任者が突然、変更される。
5月24日	第2回打合せ 開発は自社で行うことが条件であったが、突然、役場の会議室を開発のために半年間も使用したいと申し出てきた。これも提案時の内容を一方的に変える内容であった。なお、この1ヵ月半の間、A社では体制図と簡易スケジュール表の2枚の資料を作成しただけで、打合せも2回のみで業務調査や仕様書作成などの業務は一切着手されなかった。 また、当初開発が予定されていた福祉業務が開発体制図から消去され、別途見積もりとするニュアンスをもらった。

5月30日	今までの経過を踏まえ、以下の点で質問状を送る。 ①当初の約束を打合せのたびに破棄してくる背信行為 ②責任者の変更や仕事の進捗の遅れなどへの不義 ③選考導入市町村での不具合が多く発生している事実
6月 2日	質問状に対して、明確な答えがなかったため、今後、A社によって進めていくことは難しいと判断。なおA社には、現状を町長にも話し、判断を仰いでもらうことを説明した。
6月 6日	町長、助役（CIO）に報告し、A社で事業を実施していくことは困難である、という即決の判断が下り、A社にも通知する。

#### （4）自庁処理システムからアウトソーシングへの移行

##### ■新たな業者選定の決定

町長、助役（CIO）からA社をとり止めの決断を受けて、再度、業者選定を行った。財政当局からの5年間で3億円と言う予算提示をクリアでき、全国での導入実績も多く、電子計算組織運営委員会での評価が4社の中で、2番目に高かったB社（※1）を採用することとした。ただ、B社からの提案はアウトソーシングであったが、他市町村との共同アウトソーシングをあきらめ独自でシステム導入を進めてきたことや、業務の一部を外部にあるIDCにアウトソーシングする不安から、アウトソーシングするのではなく、B社のパッケージをカスタマイズし自庁処理方式で実施することとした。また、業者変更にともない、一括的な調達を見直し、システムについてはB社（※2）、クライアント（PC端末など）の納入業者をA社、また、ネットワークの構築は地元企業であるE社と契約し分離調達を実施した。

（※1）、情報防災班では、過去の実績と継続性を尊重しA社の評価を1番とし電子計算組織運営委員会に検討を図ったが、システムの提案内容についてはB社の評価が1番高かった。

（※2）、契約方法は5年間の覚書

##### ■自庁処理方式からアウトソーシングへの転換

当初は、過去に会津計算センターから脱会し自庁処理方式にした経緯もあり、自庁処理方式が電算組織運営委員会により示されたが、情報防災班の担当者は、B社へ業者変更の際に、耐震構造、セキュリティ対策にも優れたB社のIDCを見学し、更に、B社の担当者

の真摯な対応に、アウトソーシングの可能性を強く感じていた。

こうした中、新システムへ移行の作業を進める際に、業務担当部署レベルではアウトソーシングへ移行したい方針を伝え、トップ層にも下記のように現状分析を行い、自庁処理の課題と、アウトソーシングへ移行のメリットを示すことにより、最終的には運営に関するコスト面や耐震性（中越地震の影響）の観点から、アウトソーシングを上層部にも認めさせた。

【現状分析：自庁処理システムで移行した場合の課題】

◆物理的な問題

新システムでは業務ごとにサーバ管理するので、電算室は手狭であると考えられ、電源容量強化工事、コンセント拡張工事、空調拡張工事などの設備投資が発生する。特に現在の空調設備は9年利用しており、耐用年数から考えると、空調能力の拡張を含めた再工事が近く必須になると思われる。また、サーバの増加に伴い、サーバ数台分の新たな運用業務が発生し、情報管理部門に新たな負荷が問題である。

◆運用上の問題

住民サービス拡大に向け昼夜を問わない運用体制の整備は、電子自治体実現の上でも重要であり、1年365日運用を考えた場合、情報管理部門の負担の増大が考えられる。

◆費用の問題

大量印刷処理などの業務は、情報管理部門、大型の印刷装置の導入も必要になり、また、空調やセキュリティ対策といった24時間体制の保守費用が問題である。

【現状分析：IDC活用のメリット】

◆情報管理部門の負担軽減と役割転換

システム運用・管理負担を大幅削減、情報処理部門から情報マネジメント部門へ

◆施設負担の軽減

電気、空調、庁舎スペース負担の軽減、庁舎大型プリンターが不要

◆事務効率化と生産性の向上

大量処理業務からの開放とバッチ処理・バックアップ処理作業が不要  
業務の標準化が図られ、組織全体の生産性向上

◆セキュリティ対策業務委託（ISMS認証取得IDC）

IDCでのシステム統合管理、セキュリティ監視業務、各種障害対応

◆柔軟な業務運用

IDCの24時間サービス活用、職員負担の軽減（祝祭日、時間外運用でも追加投資なし）

◆トータルコストの削減

情報管理部門の負担軽減、業務担当課の負担軽減、施設負担の軽減、

## ■アウトソーシングへの移行作業

A社の件は、現場サイドも周知しており、また、現システムの不安感を現場サイドが共有していたこともあり、業者変更についての庁内のオーサライズは比較的スムーズに進んだ。また、5年間で3億円と言う限られた予算のハードルもあり、可能な限りカスタマイズを排した業務パッケージを導入することになった。キックオフミーティング時に情報防災班より各業務担当部署の担当者を前に、今まで情報防災班でやっていた業務は、本来は業務担当部署の業務であり、自らの業務に責任を持って従事するよう依頼した。これと同時に、課長会議においてもシステムの移行の必要性を認識させることにより、担当者からの反発は比較的少なく、その後のデータ移行作業において全庁的な協力を得ることができた。

また、従来は個人のためにカスタマイズしていたシステムを、全国で導入実績のあるB社のパッケージの業務システムが標準的な業務システムであると認識・理解してもらった。こうして、極力カスタマイズを排し、パッケージに合わせて業務を改善することにより、担当者の個人的な嗜好により、ばらつきのあった業務を最適化する効果があった。

データ移行については、A社から5千万～6千万の費用(手切れ金)がかかると言われたが、根拠のない数字であり、予算的にも支払いが困難なため、業務担当部署と情報防災班、そしてB社により手探りの状態で抽出作業と解析作業を行い、データを移行していった。

### 【データ移行の苦労・工夫点】

- ・当時のシステムの資料が存在せず、A社からもデータ移行への協力が得にくかったことから、そのほとんどは手作業による抽出、解析作業であった。
- ・作業についての打合せを各担当者と毎日行い、多いときには1日5回以上に及んだ。
- ・データに関しては不完全なドキュメントもあったが住民基本台帳ネットワークの並行稼働の実施や現行のシステムの保守期限が迫っていたため、細かい調整は稼働してから実施することとし、システムが無事に稼働することを念頭にすすめた。
- ・ネットワーク工事及びクライアント設定を2日間で行なったが、予算の関係から、B社や、E社にも工事費なしで協力してもらいながら、LANケーブル等を自分達で調達し設置した。また、工事で生じた廃棄物に関しても職員自らが搬送することにより、10分の1の費用で済んだ。

【次期システムの導入スケジュール】

年月	内容
平成17年 6月	電子計算組織運営委員会において次期基幹業務システム導入業者をA社からB社に変更することを正式決定。
7月	次期システムのキックオフミーティング
7月～9月	次期システム1次ヒアリング ・主に現システムの仕様の確認及び現状の業務内容把握を行う
9月	次期システムクライアント納入業者をA社に決定する 次期システムの統合ネットワーク構築(本庁舎、東分庁舎、給食センター ネットワーク構築)についてはE社に決定する
10月	次期システム第2次ヒアリング ・主に新システムのデモンストレーション及び第1次ヒアリングの問題点の解決方法などの確認
11月	ネットワーク構築完了
12月	一部データ移行及び移行テスト 以後順次データ移行
平成18年 1月	一部業務テスト運用開始
2月	A社よりノートパソコン38台、デスクトップパソコン30台納入
3月	住民基本台帳ネットワーク業務並行運用
4月	基幹系業務運用開始
以降	各業務順次本稼働開始

(4) アウトソーシングへ移行させたベンダB社の視点

今回のアウトソーシングへの移行作業について、B社の具体的で的確な提案や、献身的な協力がなければ実現することが難しかった。そして、B社のこうした姿勢が会津坂下町との信頼関係を築き、新たな取り組みへとつながっている。

【B社からの視点】

○移行作業について

- ・キックオフミーティングで、情報防災班より各業務担当部署へ自ら業務について責任を持って従事するようお願いをしたことにより、担当者の方に責任感が生まれ作業がスムーズに展開した。
- ・当社としては、アウトソーシングでの提案であったが、キックオフの時点では決定が出ずに、当初は打合せを2つに分けて実施し、情報防災班とアウトソーシングへ移行計画の進行と情報管理システムについて打合せを行い、業務担当部署と現状の業務シ

システムを確認し検討する作業を行った。

- ・ A社からの移行データが完全には整備されていなかったため、解析作業などにかなり時間がかかり、移行後もトラブル・修正作業が増大した。
- ・ 打合せについての議事録を作成してその都度、合意を得ていたが、問題点が生じた時に「知らない、聞いてない。」と言われ、トラブルにつながった。議事録を作って満足するのではなく誤解がないよう実際の作業時に、もう一度タイムリーに情報提供する必要があった。
- ・ A社からデータ移行が通常通り行われると思っていたので、見積もり以外の追加作業が増大し、大手だったら価格的に無理がきかなかったと思う。

#### ○自治体との関係構築

- ・ 基幹業務のアウトソーシングをしているだけではなく、いろいろな提案を行っていききたい。
- ・ 自治体はリスクに対する危機感が足りないので、そこを補完するよう努めている。
- ・ 利益を追求するのではなく、地元への社会貢献と言う意味でも、自治体を育てるというスタンスで取り組んでいる。

#### ○自治体へのアドバイス

- ・ 小さな自治体では、情報担当が課ではなく総務課等の一部になっていることが多く、全体を統括する能力がない。CIOやCIO補佐官による横断的な部門を設置し、全体的に組織を統轄する機能が必要である。
- ・ 人材不足はどこでも共通した問題であり、内部だけでなんとかなる問題ではない。地域のITベンダなどを育て人材などのリソースを活用することが大切である。
- ・ アウトソーシングの効果は、単にシステムを外部に委託することではなく、BPRする必要がある。

#### (5) アウトソーシング移行による効果とその他の取り組み

##### 【効果】

##### ○効率化・・・

システムの運用や帳票出力等から解放されたことにより、情報防災班の4名だった体制を1人減の3名体制へ人員の削減を実施した。

##### ○職員意識・・・

特定された過去の業者と決別し、自分たちで業者を選定し、アウトソーシングへ移行したことにより、仕事に対する自己責任と自信を身につけることができ、新しいことに挑戦していく環境が生まれた。

○人材の育成・・・

業者変更により、業者任せの体質が改善され、業務への自己責任が生まれた。自分たちで責任を持って情報を管理するため、主に若手の IT 関連の知識やスキルのある職員を任命した、『ITマイスター』制度が生まれた。

【新たな取り組み等】

○情報セキュリティポリシーの修正・・・

平成13年に最初に作成したものは、総務省で示された雛形をそのまま使っていたが、町レベルでのポリシーとしては、実効性が伴っていなかった。このため、新システム稼動に合わせて、ISMSを取得している基幹業務の委託先であるB社に監修や指導をしてもらい、ISMSの準拠した内容で全面的に見直しを行った。また、作成の際に、副町長(CIO)に、ポリシー内容について直接チェックを受けた。

○PDCAの考え方・・・

会津坂下町はISO14001を取得していることもあり、記録を重視し、高度に文書化することより、確実な運用を行い、内部監査を実施しPDCAサイクルをまわしている。いろいろな職場へ異動する町職員にとって、PDCAの考え方は住民サービスを考える上でも有効である。

○緊急時の訓練・・・

B社の協力のもとシステム停止を想定した対応訓練を庁内で実施予定。

○システム調達方針・・・

今までのムダを反省し、解決するため一定の基準で情報防災班との協議がなければ機器等を導入できないようにし、各班での不鮮明な調達を廃止した。

例：浄化槽管理システムは当初の65万円が1/3で導入可能となった。

○クライアントの共通化・・・

導入するアプリケーションを同じ環境にし、同時にフリーウェア、オープンソースのソフトウェアも導入した。

○運用公式サイトの再構築・・・

情報防災班の職員から業者への提案が発端により、オープンソースを用いたCMSを全国初で導入した。開発に携わった業者においてもプラスとなり、業者の導入実績につながり、業者を育てる点でも成果があった。