

《経済産業省》

# EAの導入により、 業務・システムの最適化を推進。

2003年5月、経済産業省は他府省に先駆け、ITを活用して、省内の業務改革や情報システム構築のアドバイスをを行うCIO補佐官を配置。これは電子政府構築計画の実現に向けて、各府省における業務・システムの最適化、すなわちEAを推進するために民間のノウハウ・経験を導入するという日本政府の方針にいち早く対応したものです。

わが国初のCIO補佐官として、経済産業省におけるEAを推進する野村 邦彦氏に、日本政府および経済産業省のEAへの取り組みと、CIO補佐官の役割についてお聞きしました。

Interview with IBM Customers Ministry of Economy, Trade and Industry

## Optimizing business and systems by introducing EA

In May 2003, the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) became the first Japanese government ministry to appoint a CIO aide, whose task is to provide advice on how information technology can be used to effect reforms in business within the ministry and to construct information systems. This represents an early manifestation of the Japanese government's policy of introducing the expertise and experience of the private sector in order to optimize business and systems in each ministry with a view to creating an electronic government architecture plan.

Kunihiko Nomura is responsible for working on EA at METI as Japan's first CIO aide. We asked Mr. Nomura about how the Japanese government and METI are tackling the field of EA and about his own role as a CIO aide.

経済産業省

## ITアソシエイト協議会の設立

日本政府のEAの導入については、「ITアソシエイト協議会」の設立の経緯から説明すると分かりやすいでしょう。

今回の取り組みのそもそものきっかけは、政府内で「IT調達を根本的に見直そう」という議論が高まったためです。というのは、2000年ころから極端な安値落札が横行したり、RFP( Request for Proposal: 見積もり依頼書)の質が相対的に低くシステム要求が不明確といった問題が顕在化してきました。また、政府が調達したシステムは、それぞれを担当したITベンダーが独自手法によって開発を進めることもあって、統合的にコントロールできないということも問題となりました。

その一方で、いわゆる電子政府を実現するには、法律・セクションなどで縦割りにされた業務を、申請・調達・文書管理などの横の機能で統合し、合理的かつ効果的な行政システムを目指すことも必要と考えられました。

そこで経済産業省は、2001年1月に「ソフトウェア開発・調達プロセス改善協議会」を発足させ、システムの開発・調達についての検討をスタート。同年12月に「政府調達プロセスの改善に向けて」とする報告書をとりとめました。それとともに、「情報システムに係る政府調達関係府省連絡会議」が新たに設置され、以下の申し合わせを行いました。

- ・ 総合評価落札方式をはじめとする評価方式などの見直し。
- ・ 競争入札参加資格審査制度をはじめとする入札参加制度などの見直し。
- ・ 調達管理の適正化。

「ITアソシエイト協議会」は、この申し合わせを実践するために、2002年6月に経済産業省によって設立されました。

## パイロット・プロジェクトへの取り組み

ITアソシエイト協議会では、政府のIT( Information Technology: 情報技術)の活用について調査・議論を重ね、その結果を2002年11月に中間報告としてま

経済産業省  
CIO補佐官

野村 邦彦氏

Kunihiko Nomura

CIO Aide  
Ministry of Economy,  
Trade and Industry



とめました。

報告の内容を整理すると次の2点になります。

- ・ 組織全体の業務およびシステムを設計・管理する手法としてEAを導入する。
- ・ EA推進のために、IT投資管理の専門家であるITアソシエイト(後のCIO補佐官)を導入する。

経済産業省ではこの報告を受けて、ITアソシエイト候補となり得る民間の人材約30名を集め、米国連邦政府のEAを参考に、パイロット・プロジェクトに取り組むことになりました。私とEAのかかわりもこのときから始まります。

ご存知のように、米国連邦政府はEA策定の指針として、以下の五つの参照モデルを整備しています。

- ・ BRM( Business Reference Model )
- ・ SRM( Service Component Reference Model )
- ・ TRM( Technical Reference Model )
- ・ PRM( Performance Reference Model )
- ・ DRM( Data and Information Reference Model )

2004年3月発表予定

この中からパイロット・プロジェクトとしてBRMとTRMを選んで取り組むとともにEAのケース・スタディーを行うことになったのです。具体的には2002年12月～2003年3月にかけて、以下の四つの作業部会に分かれて作業を行いました。

BRMの策定、BRM策定・活用ガイドの作成  
電子申請システムに係るEAおよびTRMの策定  
人事・給与システムに係るEAの策定  
ICカードシステムに係るEAの策定

ところがEAに取り組むといっても、当時の国内には民間も含めてEAの事例がほとんどありません。手法についてもほとんど分かっていない状況からの出発です。そこで米国の連邦政府の取り組みを参考に、手探りでBRMの作成、すなわち業務の洗い出しを行うことにしました。

また、人事・給与システムのEA策定については、実際に秘書課の方たちなどにヒアリングを実施して業務内容を把握し、どのように変えていくべきかを検討しました。

人事・給与システムのEAの策定をパイロット・プロジェクトとして取り上げた理由は、人事や給与の体系が全府省で基本的に共通であるにもかかわらず、各府省がそれぞれ独自にシステムを開発・運用していたからです。つまり、共通化しやすいことと、それにより大幅なコスト削減が期待できると考えたからです。

実際に人事や給与の業務やシステムの現状を調べてみると、さまざまなことが見えてきました。例えば、最近の民間企業では人事・給与の仕組みはERP (Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務シ

ステム)パッケージを使うことが多いのですが、経済産業省に限らず各府省のシステムはほとんどが手づくりで構築されています。もっとも最初にシステムが構築されたのはERPが生まれる以前だったはずであり、システムの性格上、いったん作ってしまえば大きく改修することもあまりないはずで、部分的な手直しで、使い続けられてきたということなのでしょう。それにしても、ERPパッケージで作られた最近の民間企業の人事・給与システムと比べるとすっぱり抜け落ちている部分があったことも確かです。例えば人材育成や業績評価の部分では、各業務における個人の成果を検証し、それを人事に反映させるという仕組みが整っていませんでした。システムだけの問題ではないということです。まずは評価主義を根付かせることが必要であり、そういった仕組みをどう組み込んでいくのか考えていかねばならないでしょう。

また、給与については、民間とは異なり現金支給の仕組みがまだ残っています。給与支給の全額振込を推進するなど、制度上の取り組みも必要となりますので、業務を変えていくには法律の変更が伴う場合が

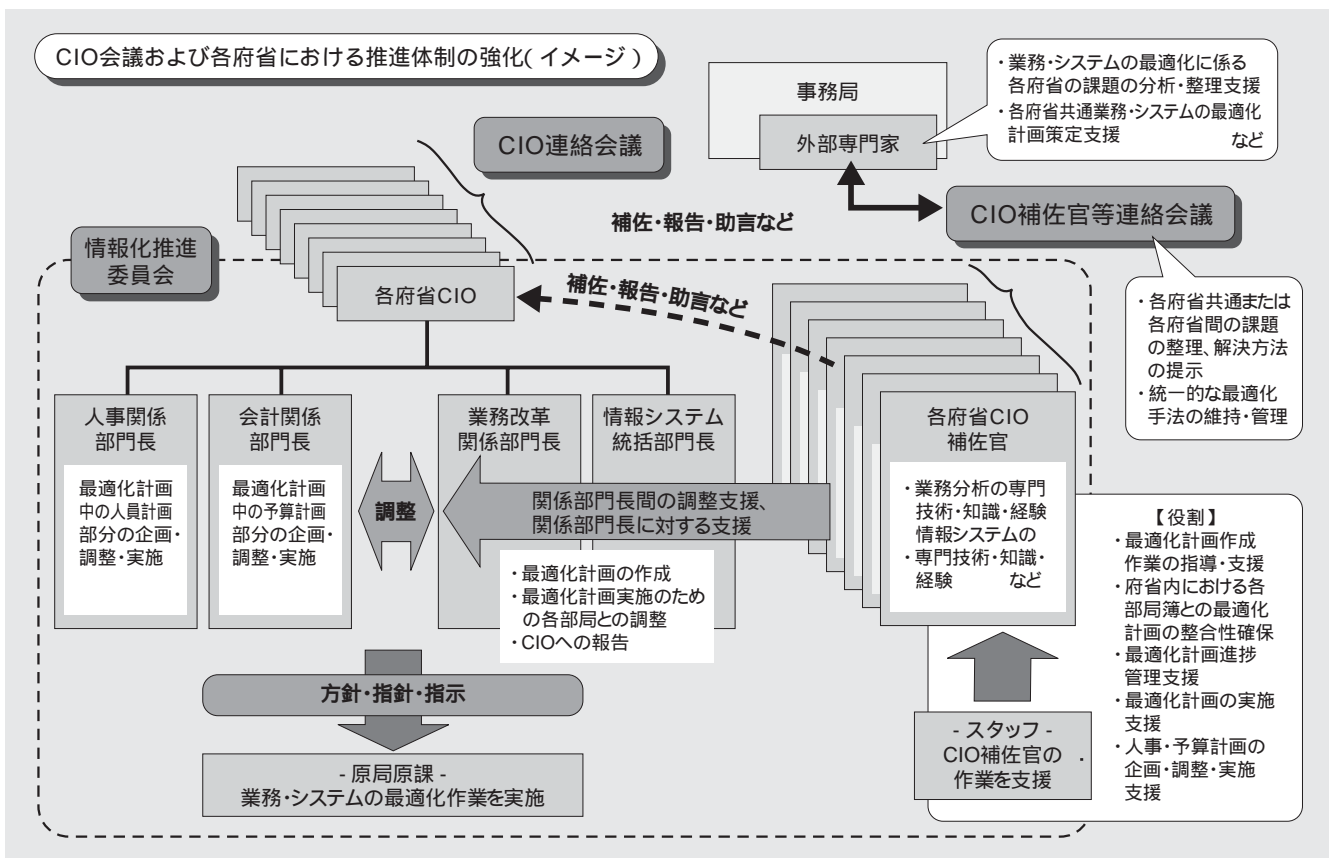


図1. CIO連絡会議の体制

ありますから、時間をかけて取り組んでいかねばならないということです。

業務改革については省庁再編の際に猛烈に実施しましたし、現在も取り組みを続けています。しかしながら、民間企業はどんどん変わっているわけですから、われわれもまだまだ変わらなければならないでしょう。

## CIO補佐官の設置とその役割

四つのパイロット・プロジェクトの成果・経験を基に、2003年3月のCIO連絡会議で「業務・システム最適化計画の推進」と「CIO補佐官の各府省への導入」が正式に決定しました。「業務・システム最適化計画」とはEAのことにほかなりません。つまり、「EAの推進」と「CIO補佐官の導入」は、最初から「車の両輪」としてとらえられていたわけです。

ちなみにCIO連絡会議とは「各府省情報化統括責任者(CIO連絡会議)の略です。以下の2点を目的に、前年の9月にIT戦略本部の下に設置され、各省庁のCIO(Chief Information Officer: 最高情報責任者)に任命された事務次官・官房長によって構成されています(図1)。

- ・ 政府全体として情報化推進体制を確立して行政の情報化などを推進し、国民の利便性の向上を図る。
- ・ 行政運営の簡素化、効率化、信頼性および透明性を向上させる。

この「CIO補佐官の導入」の決定を受け、経済産業省では2003年5月に他府省に先駆けて、私を含む2名をCIO補佐官に任命し、後に1名が追加され現在は3名の体制となっています。その後、各府省はそれぞれCIO補佐官を任命し、同年12月には全府省のCIO補佐官がそろいました。なお、CIO補佐官を1名しか置いていない府省もあり、その場合は技術スタッフが協力をする形になっています。

CIO補佐官の役割は、民間企業にたとえると米国ならCTO(Chief Technical Officer: 最高技術責任者)に当たるでしょう。各府省のCIOはあくまでも行政官です。米国連邦政府のCIOとは異なり、基本的にITの専門家ではありません。そこでわれわれCIO補佐官がテクニカル・オフィサーとして文字通りCIOを補佐して、EAを回していくことになります。

具体的には、CEO(Chief Executive Officer: 最高経営責任者)が業務・システムの最終オーナーとなり、CIOがシステム面の業務設計/管理の責任を持ち、業務部門長が各プロジェクトの責任者として業務・システムの最適化に取り組みます(図2)。CIO補佐官は、その道しるべとなるEAの策定・管理を進めることになりま

す。

なお、各府省でIT推進の主管部門は異なっています。例えば、経済産業省の場合はe-METI推進本部がその立場になります。e-METI推進本部は、省内の電子化および必要な予算・執行の調整、手続きの簡素化などの業務の見直し、法制化への対応、および汎用電子システムの開発・整備などに対応するために設置されたバーチャルな組織です。こうした推進組織が各府省にあり、そこで決定したものをCIO連絡会議に上げて、全体的な方

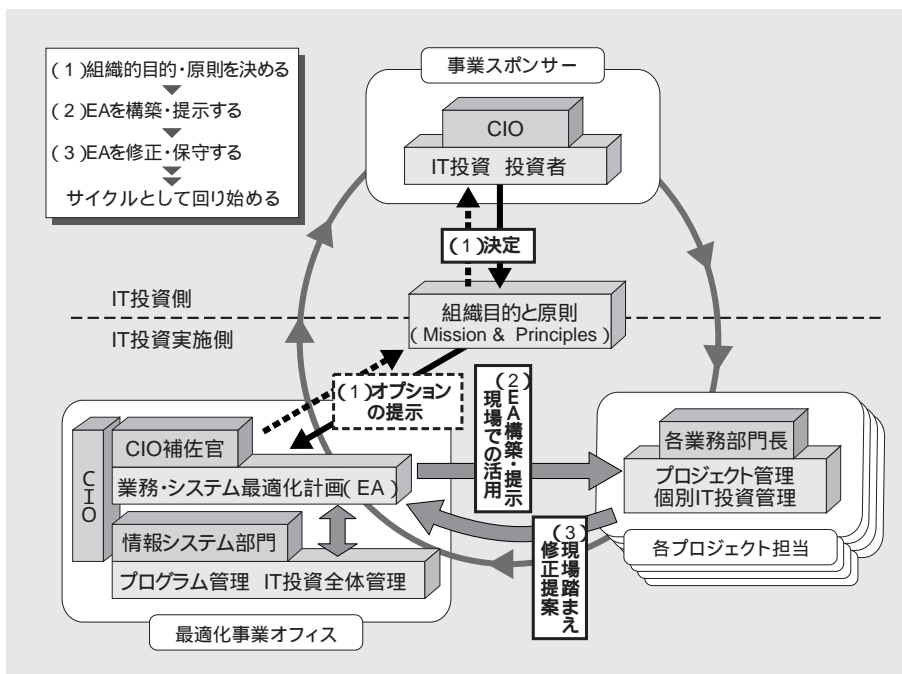


図2. EA推進の体制

針を決定することになります。

CIO補佐官の雇用についても、府省により考え方が異なり、経済産業省では公務員としての任期付き採用を考えているようです。ただし、現在の私の立場は、ニューメディア開発協会という財団法人の研究者として経済産業省に役務提供しているという形になっています。

## 電子政府構築計画を決定と推進

こうして各府省の業務・システムを一覧したところ、各府省のシステムの重複やレガシー・システムの見直しなど、取り組むべき課題・問題がはっきりと見えてきました。この成果を基に立てた計画を、2003年7月のCIO連絡会議において「電子政府構築計画」として決定し、今後3カ年の電子政府構築に向けての政府の取り組みを発表しました。

今後はこの計画に基づき、「利用者本位の行政サービスの提供」「簡素で効率的な政府の実現」に向けて、「国民の利便性・サービスの向上」「IT化に対応した業務改革」「共通的な環境整備(電子政府を構築するための環境を整備)」に本格的に取り組んでいくこととなります。

具体的な内容は以下の通りであり、2003年～2005年度末までの年度ごとに見直しを図ることになっています。「各府省の個別業務・システムの体系整理」や「CIO補佐官」の設置のように既に実施済みのものもあれば、まさに取り組みの真っ最中のものもあります。

- ・ 府省全体および政府全体の業務・システムの最適化を実現するための統一的な実施手順を策定・導入。
- ・ 官房基幹業務(人事・給与、共済、物品調達・管理など)について、内部管理業務の業務見直し方針に基づき、IT化による確認・転記作業の重複排除、多段階決裁の見直し、積極的な外部委託の活用などにより、業務を見直し、業務・システムを効率化、合理化。
- ・ 各府省の個別業務・システムの体系整理を実施し、業務・システムの最適化計画をできる限り早期に策定。
- ・ レガシー・システム(政府全体で36システム)見直しのための行動計画に基づき、見直し・刷新の可

能性の調査結果など、各段階の取り組み状況をWebサイトで公表。

- ・ 業務分析、最適化計画の策定を支援するCIO補佐官(原則として外部専門家)を各府省に配置。また、CIO連絡会議で外部専門家を登用。

## 「策定ガイドライン」の作成と改訂

各府省ではそれぞれ独自にEAを作成しますが、その情報をCIO連絡会議を通じて共有し、政府全体のシステム構築を効率化に資する方針です。例えば経済産業省が分析した結果を抽象化し、それを参照モデルとして各省で共有するというを考えています。これによりシステム構築を効率化できるとともに、システムの共有や統合も容易になるはず。つまり、EAについては先進的な取り組みをしている経済産業省がまず試行し、その中で成果の上がりそうなものを総務省を通じて政府全体に展開するという流れ

表1. 最適化の対象となる府省共通業務・システムおよび一部関連府省業務・システム

業務システム	担当府省
人事・給与等業務	人事院・総務省・財務省
研修・啓発業務	人事院・総務省
災害管理業務	内閣府
統計調査等業務	総務省
電子申請等受付業務	総務省
行政情報の電子的提供業務	総務省
共通システム	総務省
苦情・相談対応業務	総務省
地方公共団体に対する報告徴集業務	総務省
共済業務	財務省
予算・決算業務	財務省
国有財産関係業務(官庁官繕業務を除く)	財務省
輸出入及び港湾・空港手続関係業務	財務省
研究開発管理業務	文部科学省
物品調達業務	経済産業省
物品管理業務	経済産業省
謝金・諸手当業務	経済産業省
補助金業務	経済産業省
旅費業務	経済産業省
国家試験業務	経済産業省
公共事業支援システム(官庁官繕業務を含む)	国土交通省

注. を付した業務・システムは、電子政府構築計画に掲げる内部管理業務の業務・システムおよび共通システム。

表2. 最適化の対象となる個別府省共通業務・システム

府省名	個別府省業務・システム	参考(左欄に係る情報システム)
内閣府	経済財政政策関係業務等に必要システム	経済財政政策関係業務等に必要システム
	全国的情報処理センター用システム	全国的情報処理センター用システム
警察庁	運転者管理等のシステム	運転者管理等のシステム
	指紋業務用システム	指紋業務用システム
防衛庁	統合気象システム	統合気象システム
	航空自衛隊補給3システム	航空自衛隊補給3システム
	航空自衛隊データ処理近代化システム	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	海幕給与経理システム、給与システム用入出力装置
金融庁	金融検査及び監督業務	金融検査監督データシステム、モニタリングシステム
	証券取引等監視等に関する業務	証券総合システム
	疑わしい取引の届出に関する業務	特定金融情報データベースシステム
	有価証券報告書等に関する業務	EDINET
総務省	恩給業務	恩給事務総合システム
	電波監理業務	総合無線局監理システム、電波監視業務システム
法務省	出入国管理業務	出入国管理システム
	登記情報システム	登記情報システム
	地図管理業務	地図管理システム
	検察業務	東京地検検務電算システム、C/S方式検務電算システム、犯歴システム
	矯正施設被収容者生活維持関連業務	領置物品管理システム、購入物品管理システム、図書管理システム、医薬品管理システム
	矯正施設被収容者処遇関連情報の管理業務	被収容者データ管理システム
	保護観察管理業務	事件管理システム
	外国人登録証明書調製業務	外国人登録情報処理システム
外務省	通信機能強化システム	通信機能強化システム
	ホストコンピュータシステム	ホストコンピュータシステム
	在外経理システム	在外経理システム
	領事業務	領事関連システム
財務省	外郵便入事務電算処理システム	外郵便入事務電算処理システム
	財政融資資金関連業務	財政融資資金の運用事務等システム、財政融資資金事務オンラインシステム、財務局地方債管理システム
	共同利用電算機	共同利用電算機
	国税関係業務	KSKシステム、国税電子申告・納税システム、集中電話催告システム、タックスアンサーシステム、タッチパネル方式による所得税確定申告書作成システム、源泉所得税還付金(個人)システム
文部科学省	本省情報基盤システム	本省情報基盤システム
厚生労働省	監督・安全衛生業務	労働基準行政情報システム
	労災保険給付業務	労災行政情報管理システム
	労働保険適用徴収業務	労働保険適用徴収システム
	雇用保険業務	雇用保険トータルシステム
	社会保険業務	社会保険オンラインシステム
	職業紹介業務	総合的雇用情報システム、学生職業総合支援センター情報データベース、高卒者就職支援システム
	厚生労働行政総合情報システム	厚生労働行政総合情報システム
	原爆死没者追悼平和祈念館運営業務	原爆死没者追悼平和祈念館運営関係システム
雇用均等業務	雇用均等行政情報システム	

注 参考欄に掲げる情報システムのうち、末尾に「 」が付されたものは、レガシー・システムであることを示す。

表2. 最適化の対象となる個別府省共通業務・システム(続き)

府省名	個別府省業務・システム	参考(左欄に関係する情報システム)
農林水産省	総合食料局(旧食糧庁)における情報管理システム	総合食料局(旧食糧庁)における情報管理システム
	国有林野事業関係業務	林野庁における改善分散処理システム、森林情報システム
	農林水産省共同利用電子計算機システム	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	生鮮食料品流通情報データ通信システム
	特許事務システム	特許事務システム
	工業標準策定プロセス電子化事業	工業標準策定システム経済産業省
	セーフティネットと産業再生	
国土交通省	自動車登録検査業務電子処理システム(MOTAS)	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	気象資料総合処理システム
	汎用電子計算機システム	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)	共用電子計算機システム(つくば地区旭庁舎)

注 参考欄に掲げる情報システムのうち、末尾に「 」が付されたものは、レガシー・システムであることを示す。

になっています。

例えば、パイロット・プロジェクトとして取り組んだ人事・給与システムでいえば、現在は、CIO連絡会議の下で人事院、総務省および財務省が中心となって各府省の本省庁の人事・給与などの業務全般にわたる調査・分析を進めている最中です。その結果を踏まえて業務の見直しを行っていくことになっています。

政府共通で最適化に向けて進めているプロジェクトは多岐にわたり、各府省で共通の業務・システムも多数あれば(表1)、各府省が個別に取り組むプロジェクトも少なくありません(表2)。

今までの経緯からも分かるように、経済産業省の取り組みが最も進んでいます。各府省の動きも活発です。例えば外務省は2003年12月に「e-外務省構築基本構想」を発表し、「眠らない外務省」を目指すことを宣言しました。この構想では、IT化による改革オンライン化の促進で申請手続きや、在留手続きなどの領事サービスを24時間365日提供し、リスク・マネジメント体制整備や外交政策策定の支援、情報の受発信の強化などが盛り込まれています。

その一方で、昔から「政府の組織は縦割り」という批判があるのも事実です。各省が個別にEAを進めて整合性が取れなくなるという心配もありますから、業務・システム最適化計画を進めるための「策定ガイドライン」が作られました。

ITアソシエイト協議会は2003年12月に「策定ガイドライン Ver1.1」を発表しました。その後、政府公式版

も作成され、2004年2月に発表されています。また、ガイドラインを出すだけでは意味がないので、CIO補佐官および行政官に対する研修も実施されています。行政官にも、知識やノウハウを身に付けてもらい全体的な底上げを図ろうということです。

## EAの今後の展開

実際にEAに取り組んで分かったことは、米国流のEAをそのまま国内に適用するのは難しいということです。日本的に直しながら組み込んでいかねばなりません。やはり言葉も背景も違うということが大きいですね。

例えば、米国政府におけるIT関連の予算の半分以上は国防総省などの軍関係です。EAについても国防総省が最も進んでいます。そのため米国連邦政府のEAの進め方は、国防総省の取り組みをいかにして横展開していくかという手法になっています。

当然ながら、この手法を国内で使うことはできません。むしろ日本政府のアプローチは、先に述べたように各省共通のEAを作っていくという形です。実は米国連邦政府もそんなアプローチを始めようとしていますが、白紙の状態から始められる日本の方がやりやすいかもしれません。

それから、BRMを作ったときに困ったのは、米国連邦政府が積極的に取り組んでいるセキュリティー関連の扱いです。米国では国土安全保障省を新設し、

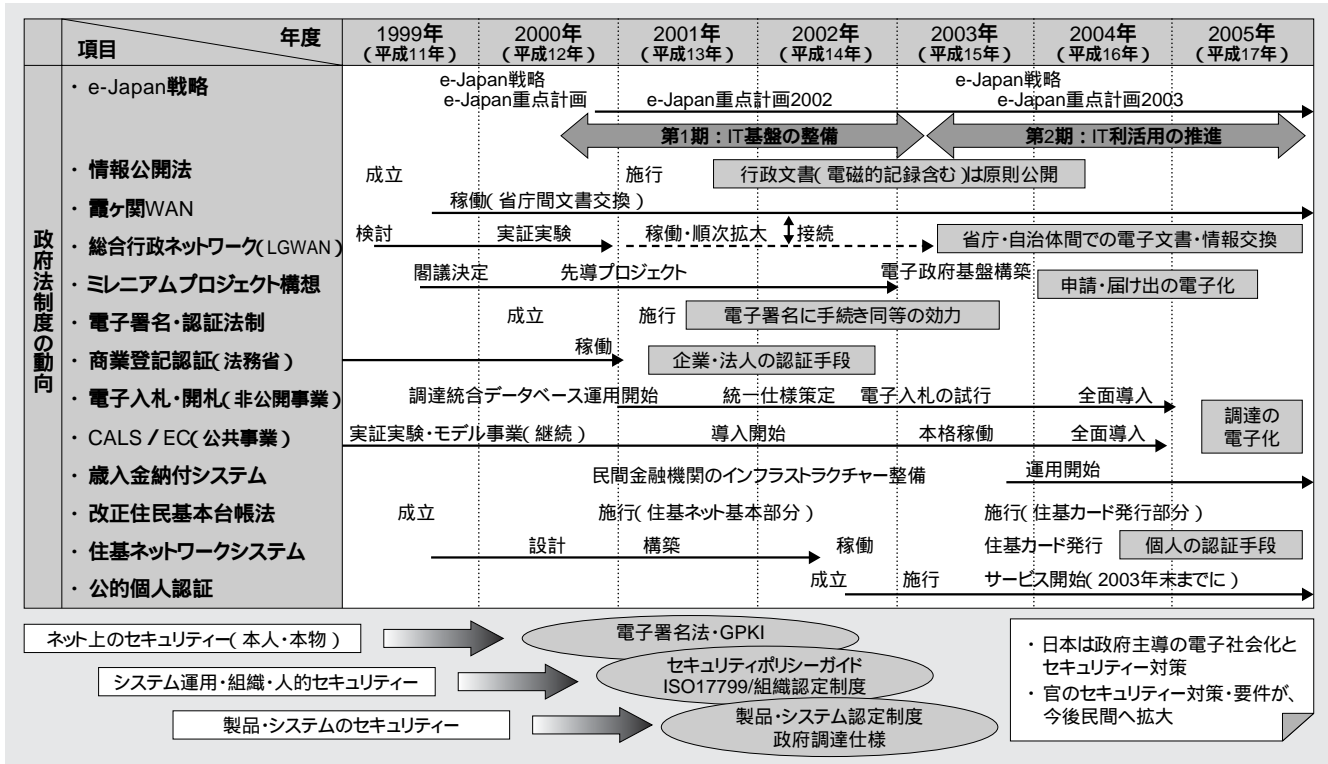


図3. 電子政府関連スケジュール

セキュリティを一括して扱えるようにしました。ところが、日本政府にはそれに該当する省庁がありません。項目ごとに関連しそうな省庁に個別に組み込んでいくしかないのです。また、米国ではEAの推進にOMB(Office of Management and Budget: 行政管理予算局)が大きな役割を果たしていますが、この辺りの扱いも同様に困りました。

今後の展開としては、政府全体がEAに取り組もうと真剣になっていることに加え、経済産業省にはITを積極的に進めようというカルチャーがあります。今後は、さらに意欲的にチャレンジしていけるのではないかと期待しています。実は2003年度の取り組みについては、予算的にも人員的にもなかなか厳しかった面があります。というのは、概算要求が出そろうのが前年の7~8月です。「業務・システム最適化計画」の推進が決定したのが2003年3月ですから、予算や人員が整っていないまま取り組まざるを得なかったのです。その意味では、政府としては2004年度から本格的な取り組みが始まります。

政府全体のスケジュールを図3に示します。

また、岐阜県・福岡県・岡山県・高知県・横須賀市などのようにEAに熱心な自治体もあります。自治体は府

省に比べると動きやすい部分もありますので、ひょっとしたら政府より早く成果を出せるかもしれません。民間についても、東京三菱銀行様のように積極的に取り組まれる企業が出てきています。いずれにせよ、今後、EAが大きな動きになっていくのは確実でしょう。

### CIO補佐官という仕事について

最後に、CIO補佐官の仕事について、簡単にお話ししましょう。

CIO補佐官に就任して最初に「ただで使えるコンサルタントです」というような自己紹介をしたのですが、まさにその通りです。民間の優れた手法を紹介して、より良いものを提案していくという立場ですから。

EAについては民間でも取り組みが始まったばかりであり、新しいアイデアを試行して成果を出し、既存の仕組みを変えていくことができる分野です。その意味では、CIO補佐官という仕事はチャレンジングで、やりがいがあります。自らの創意工夫を進めていけるという点では、特に研究開発系出身の人にとっても魅力的な分野といえるかもしれません。