

政府情報システム刷新のための共通方針（提言）

平成 24 年 8 月 9 日
政府情報システム刷新有識者会議

政府の情報システムは、今や単なる行政事務処理上の道具ではなく、行政運営の中核を成す基盤として、又は行政を改革するエンジンとして存在しており、その引き続き活用の中で、行政の構造に大きな変化をもたらす可能性を秘めている。

現在、政府では、現下の厳しい経済財政状況に的確に対処し、かつ、国民に信頼される行政構造を構築することが求められており、その解決の原動力として情報通信技術（以下「IT」という。）を活用し、行政サービスの利便性向上、行政運営の効率化・透明性の向上を目指す「国民本位の電子政府」を実現することが喫緊の課題となっている。

このためには、縦割り構造の中で組織横串の改革が十分にできていない行政の現状の打破（「行政システム全体の変革（イノベーション）」）が必要であり、IT を活用した行政機能向上とトータルコスト低減の両立を目指す政府情報システム刷新に関する戦略（ストラテジー）の策定、及びその遂行に必要な IT ガバナンスの強化が急務と言える。

このような認識の下、本有識者会議は、まず、「電子行政推進に関する基本方針」（平成 23 年 8 月 3 日 IT 戦略本部決定）において導入を定める政府 CIO を早急に設置することを政府に対し提言し、これを受け、政府においては、政府 CIO の早期設置の方針が表明されたところである。

本有識者会議では、政府情報システム刷新に関し、政府 CIO の下で今後 5 年間を目標に取り組みべき施策について、下記のとおり取りまとめたので、政府に対し提言する。

記

新たに設置される政府 CIO は、電子行政推進の司令塔として、「電子行政推進に関する基本方針」に掲げられた、戦略の企画・立案・推進、政府全体の IT 投資の管理等の役割を担うこととなる。その役割を確実に実行するため、政府 CIO がリーダーシップを発揮できるスタッフ体制について、各府省の協力や民間有識者等の補佐官への登用等を通じて充実するとともに、政府 CIO の役割や付与すべき権限等について定めた法案の次期通常国会への提出を目指す必要がある。

また、現下の電子行政の最重要課題であるマイナンバー制度に関する施策を始め、次の事項の推進に当たっては、政府 CIO が特に強いリーダーシップを発揮し、各府省相互の連携確保や重複の排除等を通じた国民負担の最小化への取組等を推進する必要がある。

- ① 府省縦割りを打破するための共通的なシステムの整備（マイナンバー制度に係る情報提供ネットワークシステム等）
- ② マイナンバー制度等における各府省・地方自治体等間横断的な業務・システム改革
- ③ IT 投資に係る政府全体の方針との調整（概算要求に当たっての重点方針の策定等）

上記の政府 CIO のリーダーシップの下、政府においては、オープンガバメントの推進等とともに、全府省が足並みを揃え、以下の事項に重点的に取り組み、政府情報システムの刷新を集中的に進めるとともに、業務改革の推進、IT ガバナンスの強化を図ることが重要である。(具体的施策は別紙参照)

(1) 政府情報システムの刷新

政府情報システムの統廃合・集約化、府省共通システムの導入推進、残存するレガシーシステムの刷新、経常コストの低減・適正化等に取り組み、政府情報システムの抜本的な刷新を図る。

これにより、政府情報システムの棚卸し(本年6月実施)によって把握された約1,500の情報システムに係るシステム基盤の共通化、約130システム存在している府省内LANの一元化、約300を超える内部管理業務系システムの廃止、約2万台のサーバの集約等を徹底する。

(2) 業務改革の推進

情報システムを効果的に整備する上で業務改革は必要不可欠の取組であり、今国会に法案提出中のマイナンバー制度(平成27年1月から利用開始予定(※今国会で成立することが前提))や府省間の重複業務等に関し、関連する情報システムの整備に当たって、業務プロセスの効率化や関連制度の見直しなど、国民目線の行政サービス向上や行政運営の効率化に資する業務改革に早々に取り組む。

また、業務改革を効果的に取り組むための新たな指針を平成24年末までを目途に整備する。

(3) IT ガバナンスの強化

政府 CIO を中心とした政府全体の IT ガバナンスの強化を図るため、政府が行う IT 投資の実施状況等について、外部有識者からなる評価体制を整備するとともに、平成24年度において、政府 CIO 及び各府省 CIO の下で実施するレビューを試行し、25年度以降、レビューの本格的導入及び充実を図る。

さらに、政府情報システムの詳細情報を蓄積したデータベースを平成24年度中に整備し、25年度からその運用を開始するほか、IT 投資の評価結果等を公表する仕組みとして日本版 IT ダッシュボードを整備するための検討を進めるとともに、IT 投資・資産管理等のためのガイドラインを平成24年度中に整備する。

各府省 CIO は、このような IT ガバナンス強化方策の実効性を確保するため、研修制度の活用、人材交流等を通じ、IT 人材の育成・確保の強化を図る。

政府は、各府省で取り組む上記(1)～(3)の具体化のため、削減額等の数値目標を含む、平成25～29年度における「政府情報システム刷新実行計画」を、政府 CIO の下、24年度末までを目途に取りまとめることが必要である。このうち、国民の利便性向上、情報システムのコスト低減等、直ちに実施可能なものについては、「政府情報システム刷新実行計画」を待たずして取組を実施し、平成25年度予算にも反映させることが適当である。

また、本共通方針に基づく取組については、国全体の情報システムコストの適正化の観点や情報システム連携の可能性を踏まえ、独立行政法人等(国立大学法人を含む。)においても、国に準じて取り組むことが必要である。

第1章 政府情報システムの刷新

現在の政府情報システムの整備状況を見ると、開発プロジェクトの遅延・停滞によるレガシーシステムの残存、府省共通システムの進捗遅延、新たな技術の未活用などが見られる。行政の縦割り構造に横串を刺し、「行政システム全体の変革」を進めるためにも、足下の政府情報システムの刷新を図ることが必要であり、情報セキュリティを確保しつつ、次の取組を重点的に実施することが重要である。

なお、当該取組の実施に当たっては、一定の初期投資を要するものがあるが、IT投資管理のPDCAサイクルの下、投資対効果を厳格にチェックし、投資に見合うコスト低減等の成果の確実な実現や、既存IT投資等における不要コストの低減努力が必要である。

(1) 政府情報システムの統廃合・集約化

政府情報システムの全体最適を図る主要な取組として、実施体制の整備を含め、全府省が協力し、次の取組を強力に実施する。

① 政府共通プラットフォームへの統合・集約化

今後、原則としてすべての政府情報システムを対象に、平成24年度中に構築予定の「政府共通プラットフォーム」への統合・集約化を図り、政府情報システム全体の開発・管理・運用を効率化し、その安全性・信頼性の向上を図る。

なお、システム基盤の共通化に馴染まない、全国各地の地方支分部局等に拠点を分散している情報システムについては、大規模災害発生の際の可用性確保に留意しつつ、情報システム拠点を集約化し、また、スタンドアロンコンピュータ及び特定の情報システムのみを用いられる専用端末については、国民等の利用に供するものを除き、LAN端末等により代替し、原則廃止する。

② ネットワークの統廃合

これまで、各府省内に複数存在するLANや本省・地方間のネットワークの統廃合を進めてきており、コスト低減の観点からも、引き続きその取組を徹底すべきであり、府省内LANについては、研修施設などの特殊な性格を有するものを除き、府省ごとに原則1つのLANとすることを基本とする。

さらに今後は、各府省内で統合化されたネットワークを府省間で統合し、共用する仕組みについて、投資対効果等が見込まれる範囲で、可能な部分から段階的に整備する。

③ データセンターの集約

各府省でそれぞれ調達しているデータセンターについて、コスト低減の観点から、既存の国有施設を有効活用することも検討の上、大規模災害発生の際の可用

性確保に留意しつつ、その集約化に取り組む。

(2) 府省共通システムの導入推進

人事・給与事務、旅費事務等の官房系基幹業務については、将来的なシェアードサービス化も視野に置き、その前提となる一元的な府省共通システムの全府省での導入を確実にいき、職員手続に係る電子化、業務プロセスの見直しを徹底し、現存する類似システムを全廃する。

(3) 残存するレガシーシステムの刷新

残存しているレガシーシステムについて、これまでのメインフレーム早期脱却一辺倒の方針を見直し、現実的に対応可能な段階的刷新施策を中長期的な観点で検討の上、コスト低減を確実に実現する。

(4) 経常コストの低減・適正化

すべての政府情報システムに対し、本有識者会議で別に取りまとめる「ITコスト適正化指針」を適用し、経常コストの低減・適正化を図る。なお、各府省CIOは、投資に対応するコスト低減等の効果の発現について、IT投資のレビュー等を通じて、適切に把握・管理する。

(5) 政府内部のワークスタイル刷新による生産性向上

政府職員の生産性や大規模災害時の行政運営継続性の観点から、モバイル端末、ウェブ会議等の導入を検討し、紙コストの削減、移動時間・移動コストの低減、会議等に係る業務の効率化、電子決裁の推進など、オフィス改革に努める。

第2章 業務改革の推進

行政の縦割り構造に横串を刺し、「行政システム全体の変革」を進める上で、業務改革は必要不可欠の取組であり、民間企業における業務改革の事例等を踏まえつつ、政府CIO及び各府省CIOにおいて、次の取組を実施することが重要である。

(1) 業務・システムの新たな改革スキームの整備

政府におけるITを活用した業務改革のために導入・活用してきた「業務・システム最適化指針」(平成18年3月31日CIO連絡会議決定)について、平成24年末までを目途に、これまでの成果や課題、最新の改革手法や技術動向などを踏まえ、政策目標と連動したサービス指向の新たな指針へと改定し、従来の指針に替えて運用する。

この指針においては、政策目標の実現に取組成果の立脚点を置き、これと連動する国民の利便性向上や行政運営の効率化への効果(府省横断や地方公共団体、民間企業等との連携による効果を含む。)を計測するための評価指標(いわゆるKPI:Key Performance Indicator)を中核とし、業務プロセスの改革や相互運用性の確保に重

点を置いた仕組みとする。

(2) マイナンバー制度適用業務における業務改革の推進

今国会に法案提出中のマイナンバー制度（平成27年1月から利用開始予定（※今国会で成立することが前提））に関し、関連する情報システムの整備に当たって、マイナンバーを活用した業務プロセスの効率化、制度間の情報連携による業務処理の見直しについて、マイナンバー制度の施行に間に合うよう早々に取組を開始し、上記（1）によって見直した業務・システムの新たな改革スキームの下で業務・システム最適化計画を策定する。

(3) 重複業務等における業務改革の推進

業務分類（いわゆる LOB : Line of Business）を使った分析により、府省間の重複業務を可視化し、業務の統廃合、府省共通システムの導入、アウトソーシング等による業務の簡素・合理化効果が認められるもの等について、その投資対効果も考慮の上、上記（1）の新たな改革スキームを適用し、業務改革に取り組む。

(4) 既存の業務・システム改革の継続的推進

刷新途中のレガシーシステムや開発中・移行中の情報システムについては、後述する「政府情報システム刷新実行計画」の策定過程等を通じて、上記（1）の新たな改革スキームの適用を検討しつつ、所期の成果目標の確実な達成を図る。

第3章 IT ガバナンスの強化

政府 CIO を中心とした政府の IT ガバナンスを強化するため、以下に取り組むことが重要である。

(1) IT 投資管理の確立

無駄な IT 投資を排除しつつ、成果を確実に刈り取るためには、目標設定、実行段階の管理、事後評価に係る次の施策に取り組み、これらの一連の PDCA サイクルを効果的に回していくことが必要である。

① 目標設定（中期 IT 投資計画の策定）

各府省においては、政府 CIO と調整しつつ、それぞれの IT 投資についてそれぞれの投資の類型に応じた目標と適切な評価基準を設定の上、これらを取りまとめた中期 IT 投資計画を後述の「政府情報システム刷新実行計画」に盛り込み、毎年度、その進捗状況及び評価結果を踏まえて見直す。

② 実行段階の管理（レビュー制度の導入）

各府省の PMO (Program Management Office: 府省全体管理組織) 及び PJMO (Project Management Office : 府省内の各個別管理組織) の活動におけるリスクマネジメント

トを強化するため、政府 CIO 及び各府省 CIO の下で実施するレビューを導入するものとし、平成 24 年度においてその試行を実施し、25 年度以降、レビューの本格的導入及び充実を図る。

③ 事後評価（第三者による評価及び評価結果の共有・公表）

政府 CIO 及び各府省 CIO の下で行う IT 投資の実行状況及び成果について、外部有識者で構成する第三者評価のための会議体を設置するなど、客観的な立場で恒常的に評価を行う体制を整備する。

また、政府全体の発注力向上につなげていくため、上記会議体による評価及び上記②のレビュー制度のための情報基盤として、後述する日本版 IT ダッシュボード等を用いて、得られた知識・経験を政府部内で蓄積・共有し、レビューや評価の結果について公表することが重要である。

(2) 各府省 CIO の体制強化

各府省においては、次に掲げる各府省 CIO の果たすべき役割が、政府 CIO が示す戦略やガイドライン等の下で、政府 CIO と連携しながら有効に機能するよう、各府省内での体制、手続等の改善・強化を図ることが重要である。

- ① 各府省内の情報化に関する方針・計画の策定及び推進
- ② 概算要求及び執行に当たっての調整（評価基準の策定、要求内容の評価等）
- ③ IT 投資に係る実行段階の管理（レビューの実施）
- ④ IT 投資に係る事後評価
- ⑤ IT 資産管理（保有する情報システムの棚卸し等）
- ⑥ 情報セキュリティ対策
- ⑦ IT 人材の育成・確保
- ⑧ 説明責任（アカウンタビリティ）の履行

(3) CIO 補佐官の採用・評価の見直し

各府省 CIO が、その役割を遂行するためには、広範かつ技術革新が著しい専門的事項を含む多様な知識能力が要求される。このため、採用基準や任用形態の統一化、評価制度の早期導入を図り、優秀な人材を CIO 補佐官に任用できる環境整備を行うとともに、政府全体として CIO 補佐官を効率的に活用する方策について、政府 CIO が自らの補佐官の一部を各府省の CIO 補佐官として派遣する「CIO 補佐官のプール制」の導入についても検討することが重要である。

(4) 情報システム調達改善

現在の政府情報システムの調達は、「情報システムに係る調達の基本指針」等の各種の政府決定、ガイドライン等に基づき行われているが、これまでのプロジェクトの遅延・停滞等の要因の一つに、過度な分離分割調達や技術評価を覆す極端に低価格の入札など、現行の調達制度に係る運用の仕組みにも課題があると考えられる。

このため、政府で進められている分離分割調達の見直し等の検討状況も踏まえつつ、RFI (Request for Information: 情報提供依頼) の有効活用、いわゆる「ベンダ

一ロックイン」の解消など、政府情報システムの調達の改善に向けた検討を行うことが必要であり、これらの検討結果を集約したガイドラインの整備を行うことが重要である。

また、調達手続・契約事務に係る府省共通システムの構築に合わせ、調達・契約状況の透明化を図る仕組みについても検討することが必要である。

(5) IT人材の育成・確保

IT投資管理を確立し、ITガバナンスを強化するためには、政府職員のIT能力の向上が不可欠であり、特に政府調達における見積り能力、要件定義能力及びプロジェクトレビュー能力に代表される情報システムの発注力を高めることが喫緊の課題である。また、情報システムを活用して業務運営を行う業務部門の職員、情報システムを利用する一般職員の基礎的なITリテラシーの向上もITガバナンスの水準を底上げする上で必要である。

このため、各府省においては、情報システム統一研修を始めとする研修制度等を活用し、政府職員の発注力やITリテラシーを計画的に高めるとともに、政府CIOを支える体制との間で人事交流を行う等により、一定期間、IT関係業務の経験を積むことができるような人事ローテーションの工夫をすることも必要である。

また、専門知識を有する外部人材の積極的な登用や大学等研究機関・民間企業等との人事交流等により、府省内で不足するIT人材を補完する手立てを講じ、各種のITプロジェクトを遅延・停滞なく進める体制整備を図ることが重要である。

(6) ITガバナンスを支える情報基盤等の整備

今後、政府CIOを中心とした政府全体のITガバナンスの強化を図り、本共通方針に掲げる取組を着実に推進していくためには、その最も基礎的な施策として、政府情報システムに係るIT資産の状況等を、政府全体を通じて網羅的に把握し、これを恒常的に管理し得る環境の整備に早急に取り組むことが必要である。

その端緒となる取組として、本年6月、政府が保有するすべての情報システムを洗い出し、現状・課題等を把握する政府情報システムの棚卸しが行われたところであり、今後はさらに、以下の取組を実施することが重要である。

① 政府情報システム管理データベースの整備

各府省は、平成24年度中に、政府情報システムの棚卸しをさらに精査した事項について実施するとともに、総務省においてこれらの情報を蓄積した「政府情報システム管理データベース」を整備し、25年度からその運用を開始する。

② 日本版ITダッシュボードの整備

IT投資の実施状況、評価結果、IT資産の状況等を公表する仕組みとして、平成25年度からの政府情報システム管理データベースの運用、レビュー制度の導入等に併せ、日本版ITダッシュボードを整備するための検討を進める。

※ITダッシュボードとは、米国政府が運営しているIT投資のポータルサイトで、米国政府のIT投資の進捗状況、評価等の情報を国民に向けて分かりやすく提供している。ダッシュボードとは、複数の情報源からデータを集め、概要をまとめて一覧表示する機能や画面をいう。

③ 「政府情報システム管理標準ガイドライン」(仮称)の整備

政府において、上記①の「政府情報システム管理データベース」等を活用した情報システムの投資管理の手法、プロジェクトの進捗管理に係る標準的なルール、上記(4)によって見直した調達の手引、日常的な資産管理の方法等を定めた「政府情報システム管理標準ガイドライン」(仮称)を平成24年度中に策定し、平成25年度以降、当該ガイドラインに基づく情報システム管理の定着化を図りつつ、同データベースの充実を図る。

また、日本版ITダッシュボードによる公表等、本共通方針に基づく府省横断的な施策を推進するためには、これまで個々の情報システムや各府省でそれぞれ整理してきたバックアップの基準、情報開示の基準等について、各行政分野の特性等を考慮しつつも、一定の共通性を確保することが必要である。

第4章 政府情報システム刷新実行計画

政府は、本共通方針に基づき政府全体のITガバナンスを強化し、各府省で取り組む情報システム刷新事項を具体化するため、平成25年度から29年度までの期間における「政府情報システム刷新実行計画」を、政府CIOの下、24年度末までを目途に取りまとめることが必要である。

上記の「政府情報システム刷新実行計画」は、次のとおり、「共通計画」と「各府省計画」によって構成し、それぞれ第3章に掲げる中期IT投資計画としての内容を盛り込むとともに、予算の反映状況・執行状況、各IT投資の進捗状況、評価の結果等を踏まえ、毎年度、その内容を見直すことが重要である。

① 共通計画

政府全体の課題や解決の方針、本共通方針等に基づく府省共通的・横断的な実施施策及びスケジュール、計画終了後のあるべき姿を明らかにするほか、府省共通システムに係る中期IT投資計画について、政府CIOの下で取りまとめる。

② 各府省計画

各府省個別システムに係る中期IT投資計画のほか、本共通方針及び共通計画に基づく各府省の施策について、各府省CIOの下、政府CIOと調整しつつ取りまとめる。なお、各府省CIOが各府省計画を立案するに当たって、政府CIOは、各府省のこれまでの最適化の進捗状況、棚卸しの状況、ヒアリングを通じて確認した現状等を踏まえ、必要に応じて重複業務の排除や更なる最適化の必要性等について、各府省CIOに対し助言・指導等を行うことが必要である。