

# 日米の政府CIOの役割定義

## Role definition of the Japan-U.S. government CIO

本田正美<sup>†</sup>

Masami Honda<sup>†</sup>

<sup>†</sup> 東京大学大学院 学際情報学府 博士課程

<sup>†</sup> Doctoral Course, Graduate School of Interdisciplinary Information Studies, The University of Tokyo

### 要旨

2012年8月に日本政府は政府CIOを任命した。アメリカ連邦政府においても、長く任命が叶わなかった政府CIOが、オバマ政権の誕生後に任命は実現している。アメリカでは、クリンガー・コーエン・コア・コンピタンスにより、各省庁のCIOの役割が規定されており、日本でも日本版のコア・コンピタンスが経済産業省の下で検討されていた。本研究では、それらコア・コンピタンスや日米両国の政府CIOのあり方を比較しながら、日本政府における取り組みを振り返り、あるべき政府CIOの役割定義について検討する。

## 1. はじめに

2012年8月に、日本政府は政府CIOを任命した。既に日本の中央省庁においてはCIOが任命され、それを補佐するCIO補佐官も置かれていた。さらに、自治体においても、CIOを任命する動きが広がっていた。そのような中で、いわば最後まで任命されていなかった日本国政府全般の情報システムを統括する政府CIOの任命が実現されたのである。ひるがえって、電子政府政策推進の先陣を切っていたアメリカ連邦政府においても、正式な政府CIOの任命が長く実現していなかったが、オバマ政権下で連邦政府CIOが任命されることとなった。このように、日本とアメリカにおいて政府CIOが任命されたことを背景として、今後求められる政府CIOの役割について検討することが研究目的である。

## 2. CIOとは

そもそもCIOとは、どのような役割を担う役職なのか。

小尾[1]によれば、CIOとは、「組織において、情報管理・情報システムの管理・統括を含む戦略の立案と執行を主な任務とする役員であり変革の指導者」(小尾[1], p.5)であるとされている。

「情報管理」とは組織内外で往来する情報を管理するということであり、その情報とは顧客情報や商品開発情報など、その組織が必要とする様々な情報が含まれるものと考えられる。さらに、「情報システムの管理・統括を含む戦略の立案と執行」については、その組織が利用する情報システム全般の導入から更新までの管理に関する戦略を立案した上で、その執行にまで責任を持つのがCIOの役割であるということであろう。そして、CIOは「役員」という組織の中でも上層部に位置した上で、組織の「変革の指導者」であることまで求められているのである。

1990年代後半以降の急速なICTの発展と普及により、社会の情報化が進み、企業などの各種組織はその対応を迫られ、組織内に情報化の責任者であるCIOの設置が広まった(工藤 [2])。そして、CIOの任命は、企業に留まらず、政府などの公共部門にも広がっている(沢本ら[3])。

## 3. クリンガー・コーエン・コア・コンピタンスとアメリカ連邦政府CIO

### 3.1. クリンガー・コーエン・コア・コンピタンス

アメリカでは、1996年に、情報技術管理改革法(The Information Technology Management Reform Act of 1996. 通称、クリンガー・コーエン法)が制定された。1999年に、この法律に沿って、主に各省庁のCIOに求められる役割をまとめたクリンガー・コーエン・コア・コンピタンスが定められた。その後、このコア・コンピタンスは、以降に数度の改定がなされている。

2006年度版クリンガー・コーエン・コア・コンピタンスには、「政府と組織」、「リーダーシップと管理能力」、「プ

ロセス・変革の管理」、「情報資源戦略・計画」、「IT業績評価モデル」、「プロジェクト・マネジメント」、「資本計画と投資評価」、「調達」、「電子政府」、「情報セキュリティ」、「EA」、「技術経営と評価」の12個の項目から成り、それぞれの項目の中には多数の中・小項目が列挙されている。ここに示された各項目は、多岐で詳細にわたる内容になっている(岩崎[4])。

アメリカ連邦政府では、ブッシュ政権下で制定された電子政府法において、連邦政府の情報システム全般を統括する役割をOMBの下に置いた「Office of Electronic Government」に持たせることが規定された。しかし、政府CIOの正式な任命には至らず、その任命をオバマ政権が成立した2009年まで待たなければならなかった。

### 3.2. オバマ政権における連邦政府CIO

では、なぜオバマ政権が政府CIOを任命したのか。

その理由の一つが、オバマ政権が主要な政策として電子政府政策を位置付けたことであり、特にオープンガバメントを強力に推進することが打ち出されたことである(Chen[5])。オープンガバメントの中心となる取り組みの一つが政府保有データの積極的な公開と民間利用の促進である。オバマ政権における電子政府政策では、その時に利用可能な最新の技術を活用することが基本とされた。とりわけ、オープンガバメントの推進に向けては、クラウドの利用が基本とされ、クラウドサービスを活用する「クラウドファースト」政策も推進された。

クラウドに限らず、最新の技術を活用する以上は、民間企業などとの連携も必要不可欠になり、政府CIOにはそれら民間企業などの折衝が重要な役割になるものと考えられる。特に、オープンガバメントの推進という意味では、組織の外に目を向けた取り組みが重要となる。クリンガー・コーエン・コア・コンピタンスは政府組織内に関する事項が中心となって構成されているが、それに加えて、オバマ政権下の連邦政府CIOには政府外の組織との関係という視点が求められているとまとめられる。

行政組織におけるCIOに限定されず、あらゆる組織におけるCIOに求められる人物像について、アメリカの事例を中心とした実証分析によって、その内実を明らかにしたWaller et al.[6]においても、CIOにはICTに関する知識や経験以上に、リーダーとしての見識やコミュニケーション能力の必要とされることが強調されている。

## 4. 日本の政府CIOに求められる役割

### 4.1. 日本版コアコンピタンス

日本でも行政におけるCIOの育成を目指して、前章で紹介したアメリカのクリンガー・コーエン・コア・コンピタンスを参考にすかたちで、経済産業省の下で、平成15年度情報経済基盤整備「情報システムの政府調達の高度化に関する調査研究」の一環として、2004年に「CIO育成のためのコアコンピタンスと学習項目について調査研究」([http://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/286890/www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/ea/data/report/r5/r5.pdf](http://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/286890/www.meti.go.jp/policy/it_policy/ea/data/report/r5/r5.pdf) 最終アクセス2012年10月28日) その他のURLも同様)が発表されている。これが日本版コアコンピタンスとされた。

CIOのコアコンピタンスとして、「政府、自治体の仕組み」、「組織の管理と人材育成」、「業務の管理と変更管理」、「情報資源戦略および計画」、「パフォーマンス管理」、「プロジェクト/プログラム管理」、「投資評価」、「調達」、「電子政府/eビジネス/電子商取引に関する動向」、「エンタプライズ・アーキテクチャ」、「情報セキュリティと情報保全」、「アクセシビリティとユーザビリティ」、「社会環境と技術」の13項目があげられ、それぞれの項目について、学習項目の案が掲げられている。それら項目を先の3.1に示したクリンガー・コーエン・コア・コンピタンスと照合すると、いくつかの相違があることが確認される。この点、日本版では独自の改変が行われていると言える。ただし、CIOに求められるコア・コンピタンスが多岐にわたることは日米で共通している。

### 4.2. 「電子行政推進に関する基本方針」

2004年の日本版コアコンピタンスの発表よりも前に、2002年の段階で、日本の中央省庁では、内閣に設置された高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部(通称:IT戦略本部)の下に「各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議」が設置されたことを契機として、各府省にCIOが設置されていた。各府省のCIOの下には、その職務を補佐するCIO補佐官も置かれていたが、後に確認するように、必ずしもCIOが機能していなかった。

2000年代に情報通信政策に関して様々な戦略などが発表されてきたが、それらを受けて、2011年には、「新たな情報通信技術戦略」(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/100511honbun.pdf>)が発表された。この戦略の「Ⅲ. 分野別戦略」には、「1. 国民本位の電子行政の実現」という項目があり、その中の「(1) 情報通信技術を活用した行政刷新と見える化」において、「電子行政推進の実質的な権能を有する司令塔として政府 CIO を設置し、行政刷新と連携して行政の効率化を推進する」と述べられている。

2011年に発表された「電子行政推進に関する基本方針」([http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/pdf/110803\\_denshi.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/pdf/110803_denshi.pdf))には、「電子行政推進の意義」など六つの指針が示されている。その二番目は、「2 電子行政推進に係る基本的な事項」であるが、その中に「これまで各府省において、CIO の設置、CIO 補佐官の設置、PMO の設置等、府省内の IT 投資の管理等を行うための体制の整備が順次進められてきたが、現在の体制が十分に機能しているとは言い難い」という文言が見出せる。この文言からも窺えるように、日本政府自らが各府省の CIO 体制が十分に機能していなかったことを認めているのである。

基本方針の五番目は、「新たな電子行政の推進体制(政府 CIO 制度)」となっている。これを見ると、「2. 政府 CIO 制度の役割等」という項目があり、そこには以下の七点が記されている。

「2. 政府 CIO 制度の役割等」	
1. 電子行政に関する戦略等	5. 情報通信技術人材の確保・育成
2. 政府の情報化推進施策等の管理	6. 広報等
3. 国・地方公共団体の連携	7. 諸外国との連携
4. 国・民間の連携	

政府 CIO に求められる役割の一番目は戦略に関することであり、二番目は情報管理に関することであると見做される。これは、先にあげた小尾[2]による CIO に求められる役割の定義にも沿うものであると考えられる。その他に注目されるのが、「連携」という用語を使った項目が複数あることである。前章のアメリカ連邦政府の CIO の役割の定義に関する議論でも述べたように、政府 CIO は政府組織内でその役割が完結されない。日本における政府 CIO についても、同様に、その役割が政府組織内で完結しないことが基本方針からも窺い知れる。

なお、基本方針の四番目の指針である「重要施策の推進」の中に、「5. オープンガバメント」という項目が見出される。その中では、「今後整備される政府 CIO 体制の下、オープンガバメント関連施策を府省横断的に強力に推進する」と謳われている。この点については、オープンガバメントを強力に推進するオバマ政権の取り組みを意識しているものと考えられるが、日本政府において政府 CIO が置かれることの一つの理由としてオープンガバメントについて言及されたことは注目される。

### 4.3. 「政府 CIO 制度の推進体制について」

2012年8月10日に、リコージャパン顧問を務めていた遠藤紘一氏が日本政府における初代の政府 CIO に任命されることになった。そして、遠藤氏が政府 CIO に任命された直後の8月17日に、IT 戦略本部決定・行政改革実行本部決定「政府 CIO 制度の推進体制について」([http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/pdf/120817\\_siryoul.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/pdf/120817_siryoul.pdf))が出されている。この決定文書では、三つの点が述べられている。

その第一では、内閣官房に政府 CIO が置かれることが表明され、その任務として、電子行政の合理化や効率化などを迅速かつ強力に推進することが確認されている。政府 CIO をどのレベルのポジションにするのか議論が分かれていたようだが、実際には、内閣官房の下に政府 CIO が置かれることになった。

第二では、政府 CIO に求められる役割の大枠が示されている。それは以下の通りである。

政府 CIO は、IT 政策を担当する国務大臣及び行政改革担当大臣を助け、電子行政推進に関する基本方針(平成 23 年 8 月 3 日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部決定)のうち、政府 CIO 制度の役割として掲げられた事項に基づいた職務(制度・業務プロセス改革の推進及び当該改革の推進に資する IT 投資、政府全体の IT 投資の管理、電子行政に関する戦略等の企画・立案・推進等)に関する企画及び立案並びに総合調整を行うこととする。

(「政府 CIO 制度の推進体制について」より引用)

この第二の点を見ると、政府 CIO の役割が「企画及び立案並びに総合調整」に限定されたことが窺える。

そして、第三では、IT 戦略本部と行政改革実行本部が政府 CIO の職務執行に最大限協力することが謳われている。

この決定文書は、それまでに出された「電子行政推進に関する基本方針」などにおける政府 CIO に関する記述と比較すると、その内容が限定的なものである。

#### 4.4. 考察

本章では、日本における政府 CIO の任命までの流れを政府発表の文書などを確認することで振り返ってきた。

アメリカにおける取り組みを参照にして作られた日本版コアコンピタンスは、その内容がアメリカ版同様に詳細なものであった。2011 年に発表された「電子行政推進に関する基本方針」における政府 CIO に言及した箇所を見ても、政府 CIO の役割は広範囲に及び、オープンガバメントに関連する施策に中心的に関わることまで謳われていた。しかし、2012 年に政府 CIO が任命された後に、その役割を示した政府決定文書を見ると、その役割が限定的なものに留められている。

遠藤 CIO の任命の日に行われた古川内閣府特命担当大臣記者会見において、政府 CIO の位置付けや権限について法制化することを検討している旨が表明されている(会見要旨については、以下の URL にて公開されている。[http://www.cao.go.jp/minister/1109\\_m\\_furukawa/kaiken/2012/0810kaiken.html](http://www.cao.go.jp/minister/1109_m_furukawa/kaiken/2012/0810kaiken.html))。あるいは、今後の法制化を見越して、「政府 CIO 制度の推進体制について」が簡略的な内容に留められた可能性もあるが、不明確な役割定義は結果として CIO の不十分な活動を導きかねない。「電子行政推進に関する基本方針」では政府 CIO にオープンガバメントの推進役を担わせようとしていたことは先に確認したとおりであり、さらには、民間での CIO としての経験を持つ遠藤氏を初代の CIO に迎えたことから示唆されるように、今後の政府 CIO には政府組織内だけではなく、政府外の企業や国民との関係において、その役割の定義付けを行う必要があるものと考えられる。具体的には、小尾[2]に示された CIO の役割定義に、「電子行政推進に関する基本方針」の「2. 政府 CIO 制度の役割等」に掲げられた各種の連携の観点を考慮した文言の追加することが想定される、

## 5. おわりに

本研究では、政府 CIO に求められる役割について、クリンガー・コーエン・コアコンピタンス及び日本版コアコンピタンスを確認しながら、アメリカ連邦政府の CIO と日本政府の CIO について求められている役割を見てきた。そして、2012 年 8 月に任命が実現した日本政府の CIO の役割について詳しく論じた。

日本政府における政府 CIO の役割については、法定化されているわけではなく、政府による戦略や決定に、その内容が規定されるに留まっている。今後は、政府 CIO の役割の法定化が進められる予定であり、それらの動向や実際に政府 CIO の活動を鑑みて、政府 CIO の役割の定義付けを行うことが本研究に残された課題である。その際には、本研究でも参照したように、アメリカ連邦政府における政府 CIO の活動なども参照にする必要があり、それらの動向についても目を配ることが求められる。

### 参考文献

- [1] 小尾敏夫、CIO 学の目指すもの、須藤修・小尾敏夫・工藤祐子・後藤玲子[編]、CIO 学、東京大学出版会、2007、pp.1-20
- [2] 工藤裕子、CIO 誕生の経緯と背景、須藤修ほか前掲書、東京大学出版会、2007、pp.21-34
- [3] 沢本吏永・上田啓史・古坂正人・武田みゆき「CIO のバリエーション」須藤修ほか前掲書、東京大学出版会、2007、pp.177-198
- [4] 岩崎尚子、CIO の新しい役割、かんき出版、2008
- [5] Chen Yu-che, “A Framework for Government 2.0 Development and Implementation: The Case of U.S. Federal Government” in Chen Yu-che and Chu Pin-yu (eds.), *Electronic Governance and Cross-Boundary Collaboration: Innovations and Advancing Tools*, Information Science Pub, 2011, pp.350-368
- [6] Waller Graham, Hallenbeck George and Rubenstrunk Karen, *The CIO edge*, Harvard Business Review Press, 2010