

## 連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題 第1回 『集中開発と分散開発』

地方独立行政法人神奈川県立産業技術総合研究所 (KISTEC) 岩崎 和隆

### 1 自己紹介

私は、神奈川県職員として情報システムに携わってきました。情報システムの開発や運用だけでなく、情報システム全体最適化計画の立案、開発前の事前評価、稼働後の事後評価も担当しました。

現在は、情報システムのお仕事からほぼ外れ、ご縁があって、同県が設立した地方独立行政法人神奈川県立産業技術総合研究所 (KISTEC。「キステック」と呼んでおります。)で、人事、土地建物の維持管理、福利厚生、ハラスメント相談、役員秘書、コンプライアンス、法務などを担当しております。

### 2 メルマガ連載に至る経緯と採り上げる内容

ある雑誌の記事で情報システム学会の設立を知り、人間中心という理念に共感して、学会発足時(2005年)に入会いたしました。しかし、入会からしばらくの間は、学会への貢献が低い状況が続きました。しかし、2012年に初めて発注者側の事実上のプロジェクトマネージャを務めたことがきっかけで、全国大会/研究発表大会で、実務家としての悩みを発表させていただきました。

そのとき以来、諸先生方から、口頭発表以外にも、メルマガなどで学会に貢献するという、大変名誉なお話をいただいていたのですが、今に至るまで怠けていたところ、昨年末に魚田先生と大曾根先生からもっと勉強するよう指導されたこと、先日、メルマガを約150回休まず連載されている芳賀先生に強く勧められたこと、定年後の準備をはじめの必要性を感じたことから、今回、メルマガ連載にチャレンジすることにいたしました。

地方公共団体の情報主管課職員数は、総務省の平成30年度地方自治情報管理概要によると、約11,000人です。しかし、後ほど本題で説明する事情から、実際に情報システムに従事している職員数はもっと多く、さらに中央省庁の職員を加えると、この連載のテーマである、「発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題」を語れる方は、感覚的には、少なく見積もっても2万人と考えられるのですが、その割には、当事者からの発信が少ないように感じています。そのため、守秘義務に気を付けながら、私の知ることを皆様にお伝えすることが、官公庁の情報システムの発展に、少しでも寄与するのではないかと考えました。

なお、時々、コーヒブレークという位置づけで、官公庁の情報システム以外の「情報」分野の話題、たとえば、「情報という視点から考えるハラスメント相談の課題」のようなテーマについても、チャレンジしてみたいと考えております。

### 3 本題 ー集中開発と分散開発

#### (1) 用語の定義

集中開発は、「発注者組織において、情報システム部門が、別の利用部門が利用する情報システムの開発を主導すること」、分散開発は、「発注者組織において、情報システムの利用部門が、自ら利用する情報システムの開発を主導すること」と定義します。なお、本稿では、発注者組織の子会社等が、利用部門から情報システム開発を請け負うことは、集中開発に分類いたします。

#### (2) 官公庁の実情ー関東各県の例

ここまでの記述に、違和感があるかもしれません。私自身、強い違和感があります。わが国の民間企業では、きわめて小規模な情報システムならともかく、大規模や中規模のものを、分散開発しているというお話は、あまり聞くことがありません。

しかし、私の知る限り、地方公共団体では、分散開発が広く採用されています。関東の県のうち、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、神奈川県の情報主管課の事務分担<sup>※1)</sup>から、各県が情報システムを分散開発していることが、分かります。(調査対象から東京都を除いたのは、県の業務に加え、区部について、市の業務の一部を担っていることから、同種類似組織の比較に適さないと判断したためです。)

地方公共団体により名称が異なりますが、県では一般的に、税務システム、人事給与システム、財務システムなどが大規模な業務システムで、これ以外に、様々な規模の業務システムを利用しています。

事務分担から、千葉県以外では、これらすべての業務システムを分散開発していることが分かります。千葉県では、情報主管課で庶務共通事務処理システム、総合文書管理システム、給与システム及び財務システムの維持管理を所管していることから、これらの業務システムを開発するときは、情報主管課が自ら行うと考えられますが、税務システムは、税務課で維持管理<sup>※2)</sup>をしていることから、開発も同課が行うと考えられ、分散開発になっています。

#### (3) 分散開発の課題

この分散開発では、私の経験上、とても不都合なことが起こります。業務システム開発時、発注者側に、プロのプロジェクトマネージャが確保できないことです。厳密には、分散開発でも、人事異動を工夫して、あるプロジェクトがカットオーバーしたら、そのプロ

プロジェクトマネージャを、次のプロジェクトを行う部門に異動させるようにすれば、プロのプロジェクトマネージャを確保できる可能性があるのですが、それは属人的な対応であり、私の KISTEC の人事担当としての経験から、もっと安定的に組織として力が発揮できる体制が望ましいと考えております。

あるいは、国の CIO 補佐官制度<sup>※4)</sup>のように、優秀な人を必要数、組織外から採用する形であれば、分散開発でも、問題が生じないのかもしれない。

私は、発注者側の若手担当として神奈川県的人事給与システムの開発に従事し、その後、同県が設立した2つの地方独立行政法人、すなわち、地方独立行政法人神奈川県立病院機構と KISTEC の人事給与システム開発の発注者側の事実上のプロジェクトマネージャを経験しました。しかし、実感として、私は、プロジェクトマネージャのプロには、程遠いレベルです。客観的には、PMP<sup>®</sup>の受験資格である、過去8年以内のプロジェクトマネジメント経験36か月を、満たしていません。そして、私のささやかな知識を、神奈川県で伝承できていません。なお、KISTEC では、CIO のもとで、情報主管課による集中開発になっていくと予想しています。

ちなみに、神奈川県内の諸先輩方によると、コンピュータ導入当初は集中開発を採用し、情報システム開発のバックログ増大に伴い、分散開発に移行したようです。

私の認識では、集中開発から分散開発に移行した当初は、プロジェクトマネジメントの経験豊富な職員がいましたが、分散開発に移行し、後継者が育たないまま、それらの職員が定年退職してしまったようです。この、後継者のことは他人事でなく、私自身、自らの不勉強と不甲斐なさにより、後継者としてはスキル不足であることを、反省しなければなりません。

#### (4) PMO の要否

以前、神奈川県の情報システム全体最適化計画<sup>※3)</sup>の立案を担当したとき、PMO (Project Management Office) が必要と記述しましたが、今では、誤っていたと考え、反省しております。必要なのは、プロのプロジェクトマネージャです。素人のプロジェクトマネージャを PMO が支えても、プロジェクトマネージャが PMO の指導内容を消化できません。また、プロのプロジェクトマネージャがいないときは、誰を PMO にするのか、という問題も、あります。そのため、プロのプロジェクトマネージャを確保して、まず各開発プロジェクトへ、次に PMO へ配備するのが適切と考えます。

#### (5) 集中開発の採用と具体的な開発体制

プロのプロジェクトマネージャを確保するには、集中開発を採用することが必要と考え

ます。そして、発注者の開発プロジェクト体制は、プロジェクトマネジメントに精通している情報主管課と、業務に精通している利用部門の混成チームとし、利用部門の責任者と担当者を情報主管課兼務として、情報主管課の責任者が、プロジェクトに責任を持つ体制がよいと考えます。

#### 4 おわりに

本稿の内容は、神奈川県や KISTEC の見解でなく、私の知見に基づくものです。

ご助言、ご異論、ご感想、ご質問や、今後取り上げるテーマのご要望をいただければ、大変幸いです。特に、ご異論やご助言は、私の考えをブラッシュアップさせていただく、貴重なものです。心より、お待ち申し上げております。

#### <注釈>

※1) 各県の事務分担の URL は、次の通りです。なお、各県ホームページのパンくずリストから、他に、情報システムを集中開発していると考えられる部門がないことを確認しています。

茨城県情報システム課

<http://www.pref.ibaraki.jp/soshiki/kikaku/joho/index.html>

栃木県情報システム課

<http://www.pref.tochigi.lg.jp/b09/index.html>

群馬県情報政策課

<https://www.pref.gunma.jp/07/b2700020.html>

埼玉県情報システム課

<http://www.pref.saitama.lg.jp/soshiki/a0105/index.html>

千葉県情報システム課

<https://www.pref.chiba.lg.jp/jousei/index.html>

神奈川県情報システム課

<http://www.pref.kanagawa.jp/div/0122/index.html>

同 I C T 推進部 I C T ・ データ戦略課

<http://www.pref.kanagawa.jp/div/0122/index.html>

※2) 千葉県税務課の事務分担は、次の URL の通りです。

千葉県税務課

<https://www.pref.chiba.lg.jp/zeimu/>

※3) 正式名称は、「情報システム再編整備事業全体計画」です。現在、この計画の内容を

ホームページで確認することは、できません。

- ※4) 政府 CIO 補佐官制度については、次の URL によります。  
「政府 CIO 補佐官について」 <https://cio.go.jp/hosakan>