

# 佐賀県のIT活用実践からの提言



平成27年10月30日

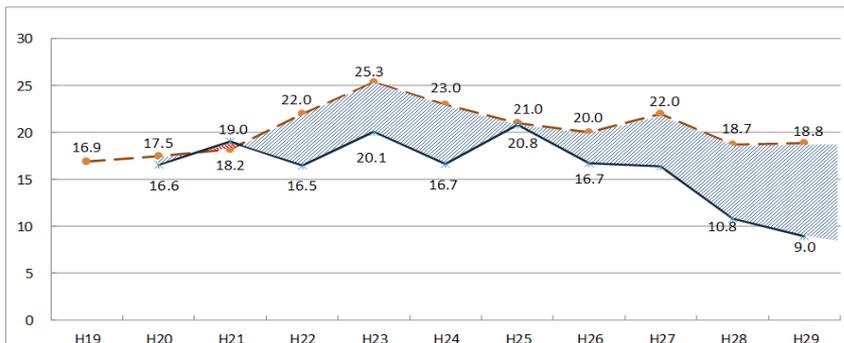
佐賀県 最高情報統括監 森本 登志男



# 佐賀県のIT利活用実践事例（最先端電子県庁）

## 情報システムコストを44億円削減

最先端電子県庁の推進による情報システムコスト削減



10年間で約44億円（21%）削減見込  
今後2年間（H28～H29）で約17.8億円（47%）削減見込

### 最先端電子県庁構築推進事業 進捗状況

他府県推進計画：H21年3月現在

システム等	年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
職員ポータルシステム等		設計・開発		運用					システム更新		運用
財務経営システム			設計・開発						運用		
職員・給与システム					設計・開発				運用		
県税システム						設計・開発				運用	
小規模業務システム				設計・開発					運用		
その他システム（サーバ統合等）					サーバ統合、アプリケーション統合等 ※システムの更新時期などに応じて実施						
人材育成				研修・OJT・情報処理技術者試験							

## 課題

- ベンダー主導によるITコスト高止まり
- IT専門知識のある職員が少ない
- 対ベンダー戦略の欠如
- 原課の変化を嫌う体質

## 事業成功のポイント

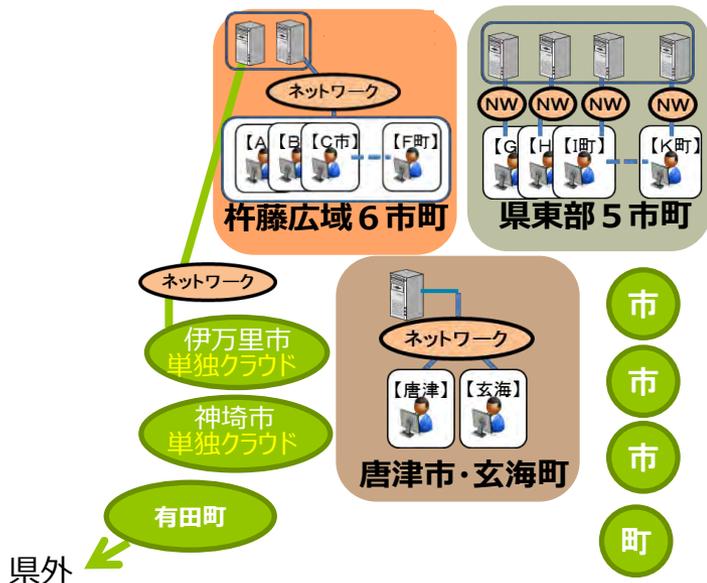
- 首長：トップダウンでの意思決定
- 外部人材：ベンダーと渡り合える専門家
- 内部人材：SE経験をもつ社会人採用職員
- 戦略策定：外部人材の主導により、長期的で全体最適の視点からの戦略策定
- 新技術導入：クラウド

## 横展開のポイント

- 外部人材の登用：ベンダーに対して優位に立てる戦略策定と交渉力を自治体を持つ
- 成功のノウハウを横展開可能な形にまとめ、各自治体の首長・担当者への周知を図る

# 佐賀県のIT利活用実践事例 (市町基幹情報システムのクラウド化)

## ITコスト約6億円削減



**南部地区3市3町**  
(武雄市、鹿島市、嬉野市、  
大町町、江北町、白石町)  
**自治体クラウド**

**基幹系：40%削減**  
(△約6.5億円)

**北部地区1市1町**  
(唐津市、玄海町)  
**自治体クラウド**

**基幹系：51%削減**  
(△約6.7億円)  
**内部系：55%削減**  
(△約7.5千万円)

## 課題

- ベンダー依存体質
- 市町におけるIT関連職員が質量ともに不足
- 市町個別の対応/全体戦略の不在
- 変化に対する原課の抵抗
- 予算獲得

## 事業成功のポイント

- 首長：トップダウンでの意思決定
- 外部人材：ベンダーと渡り合える専門家
- 対ベンダー戦略：全市町共同でのRFI実施
- 原課対策：全市町の原価担当者
- 予算獲得：既存予算による更新
- 新技術導入：クラウド
- 実施体制：県主導のもと、全市町で連携

## 横展開のポイント

- 県主導、市町村連合など、団結して対ベンダー戦略を策定する
- 戦略策定と交渉のできる外部人材を登用
- 成功のノウハウを横展開可能な形にまとめ、各自治体の首長・担当者への周知を図る

# 佐賀県のIT利活用実践事例（テレワーク）

## 4000人の全職員が実践

### 持ち帰り対応が49%減！



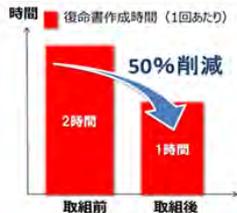
佐城農業改良普及センター

### すきま時間の活用が3倍に！



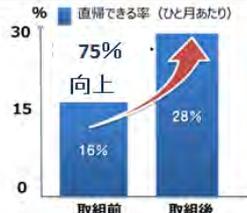
危機管理・広報課（東京オフィス）

### 復命書作成時間が半減！



新産業・基礎科学課

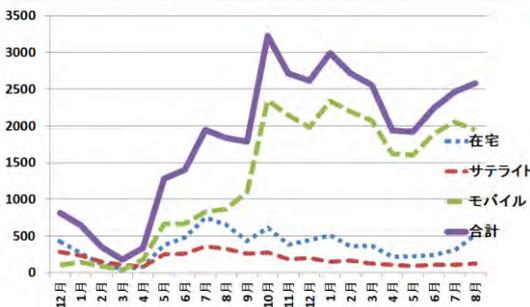
### 自宅直帰率75%向上！



企業立地課

## 県庁テレワークからふるさとテレワークへ

テレワーク実施状況(H25.12~H27.8)



## 課題

- 災害・伝染病蔓延時の業務継続
- 介護・子育てなどによる離職低減の必要性
- ワークスタイル変革と業務効率改善
- 予算獲得

## 事業成功のポイント

- 首長：ITを積極活用するというビジョン
- 外部人材：テレワーク実践経験者
- 複数の政策課題の解決につながる戦略策定
- 予算獲得：実証実験による費用対効果、既存予算の検証
- 新技術導入：タブレット端末、仮想化
- 機運づくり：積極的な職員との連動
- 現場主義の徹底

## 横展開のポイント

- 認知：事例紹介などでの情報拡散
- 戦略策定と交渉のできる外部人材を登用
- 成功のノウハウを横展開可能な形にまとめ、各自治体の首長・担当者への周知を図る
- 支援：担当者が実際に現地でノウハウ伝授

# 4つの事例に共通する点

	課題	事業成功のポイント	横展開のポイント
救急搬送 IT変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○医療、消防、行政の連携</li> <li>○現場の抵抗</li> <li>○予算獲得</li> <li>○担当者のサポート体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○課題抽出：現場主義で課題発見</li> <li>○予算獲得：補助金や既存予算を再点検</li> <li>○新技術導入：タブレット端末、クラウド</li> <li>○機運づくり：現場キーマンの巻き込み</li> <li>○首長：ITを積極活用するというビジョン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○認知：受賞や事例紹介などでの情報拡散</li> <li>○共感：担当者の情熱を講演などで伝道</li> <li>○支援：担当者が実際に現地でノウハウ伝授</li> </ul>
最先端 電子県庁	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ベンダー主導によるITコスト高</li> <li>○IT専門知識のある職員が少ない</li> <li>○対ベンダー戦略の欠如</li> <li>○原課の変化を嫌う体質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○首長：トップダウンでの意思決定</li> <li>○外部人材：ベンダーと渡り合える専門家</li> <li>○内部人材：SE経験をもつ社会人採用職員</li> <li>○戦略策定：外部人材の主導により、長期的で全体最適の視点からの戦略策定</li> <li>○新技術導入：クラウド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○外部人材の登用：ベンダーに対して優位に立てる戦略策定と交渉力を自治体を持つ</li> <li>○成功のノウハウを横展開可能な形にまとめ、各自治体の首長・担当者への周知を図る</li> </ul>
市町基幹情報 システムの クラウド化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ベンダー依存体質</li> <li>○市町におけるIT関連職員が質量とも不足</li> <li>○市町個別の対応/戦略の不在</li> <li>○変化に対する原課の抵抗</li> <li>○予算獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○首長：トップダウンでの意思決定</li> <li>○外部人材：ベンダーと渡り合える専門家</li> <li>○対ベンダー戦略：全市町共同でのRFI実施</li> <li>○原課対策：全市町の原価担当者</li> <li>○予算獲得：既存予算による更新</li> <li>○新技術導入：クラウド</li> <li>○実施体制：県主導のもと、全市町で連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○県主導、市町村連合など、団結して対ベンダー戦略を策定する</li> <li>○戦略策定と交渉のできる外部人材を登用</li> <li>○成功のノウハウを横展開可能な形にまとめ、各自治体の首長・担当者への周知を図る</li> </ul>
テレワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>○災害・伝染病蔓延時の業務継続</li> <li>○介護・子育てなどによる離職低減の必要性</li> <li>○ワークスタイル変革と業務改善</li> <li>○予算獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○首長：ITを積極活用するというビジョン</li> <li>○外部人材：テレワーク実践経験者</li> <li>○複数の政策課題の解決につながる戦略策定</li> <li>○予算獲得：実証実験による費用対効果、既存予算の検証</li> <li>○新技術導入：タブレット端末、仮想化</li> <li>○機運づくり：積極的な職員との連動</li> <li>○現場主義の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○認知：事例紹介などでの情報拡散</li> <li>○戦略策定と交渉のできる外部人材を登用</li> <li>○成功のノウハウを横展開可能な形にまとめ、各自治体の首長・担当者への周知を図る</li> <li>○支援：担当者が実際に現地でノウハウ伝授</li> </ul>



- ①人材不足
- ②ベンダー依存
- ③組織の壁（部門：市町）
- ④変化を嫌う体質
- ⑤戦略の欠如
- ⑥予算獲得

- ①首長による**ビジョン**の提示と意思決定
- ②ベンダーと渡り合える**専門家**（③-⑥も主導）
- ③組織間の連携（部門間：市町間）
- ④連携による現場の巻き込み（**現場主義**）
- ⑤**全体最適**を図る**戦略立案**
- ⑥既存予算で新技術の活用

- ①経験のある外部人材の登用
- ②ノウハウの体系化
- ③先進地からの直接的な支援

# 人材と組織の重要性

## 首長

- ・ビジョンの提示と意思決定
- ・外部人材の活動を担保
- ・結果に責任を負う

## 外部人材 (リーダー)

- ・首長の意を受け、現場で陣頭指揮
- ・IT専門知識と組織マネジメント力をもつ
- ・全体最適を図る戦略立案
- ・変革のためには嫌われ役も担う
- ・結果に責任を負う
- ・片道切符であること

## フォロワー (上位)

- ・リーダーの自律的支援と組織への主体的貢献
- ・アクションプランを示す
- ・提言する（健全な批判をする）
- ・当事者になる

## 組織

## 現場人材

- ・ビジョンを共有し、実行する
- ・全体最適の一翼を担う
- ・組織横断で協力するマインド

佐賀県の場合、各種の取組を支える人材がそれぞれの役割を果たしつつ、「組織」として機能した点が特徴的。組織として機能することにより、スピードも上がり、横連携も容易になる。

# 「人材」を支える「仕組み」

組織としての実効性を高めるためには、「仕組み」や「制度」の裏付けが必要。佐賀県では、外部人材の積極的な登用をはじめ、各階層が成果をあげるような仕組みを積極的に実施。また、取り組みを積極的に発信することにより、組織そのものの刺激にもなり、モチベーションも高まる効果も。

	要素	佐賀での仕組み、制度	
外部人材 (リーダー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既成勢力との対峙</li> <li>・ ビジョン策定能力 (広い視野・全体最適)</li> <li>・ 結果に責任を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>外部人材の登用</b></li> <li>・ <b>サポート体制</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独立的な外部人材（CIO、情報企画監等）を積極登用。</li> <li>・ 単なるコンサルタントではなく、<b>現場への指揮命令権限や実施体制を付与</b>することにより実効性を最重要視。</li> </ul>
フォロワー (上位)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 積極的に実行、発信する</li> <li>・ 当事者意識</li> <li>・ アクションプランを示す</li> <li>・ 「できない理由」を一つずつつぶす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>やる気のある職員を積極活用</b></li> <li>・ <b>小さい成功を積み重ねる</b> (見える化、情報発信)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーに、積極的に提言をしながら、戦略の策定に関わり、戦略の実践、組織間調整など成功に向けての実働部隊となる。</li> <li>・ プロジェクトの途中段階で生じる<b>成功事例</b>を当事者間や外部に<b>発信</b>することにより、内外のモチベーションを高める。</li> </ul>
現場人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革による現場のメリットを追求</li> <li>・ 全体最適を意識し、現場視点による課題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>マニュアル化</b></li> <li>・ <b>研修</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小さい取り組みの時点で試行錯誤しながら<b>マニュアル化</b>し、横展開の際に活用。</li> <li>・ 同様に、<b>研修</b>を進め品質の向上、業務の効率化をすすめていく。</li> </ul>

# 提案事項

## 外部人材を活用することの課題

- 独自雇用の限界（良い人材が公募に応じる水準の給与等の確保）
- 自治体内の環境整備（外部人材が活躍できる体制やフォローの仕組み）
- 外部人材に公共機関での経験がない場合の現場でのミスマッチ



## 国による認定CIO派遣制度（仮）の創設

- 国において、公共サービスにイノベーションを推進できる人材（認定CIO）を確保し、自治体へ一定期間派遣を行う。
- 派遣先自治体への外部人材活用の研修実施（体制整備を派遣の要件に）
- 認定CIOへの研修（公共での仕事の進め方等）の実施。
- 認定CIOの派遣を受入れ、公共サービスの改革に取り組む自治体へ交付税や補助金等の優遇措置の実施 等