



【提言】
デジタル社会形成価値創出のための
デジタルガバナンス態勢の設計・整備について

2021/6/1

稲葉ITガバナンス研究所 稲葉 裕一

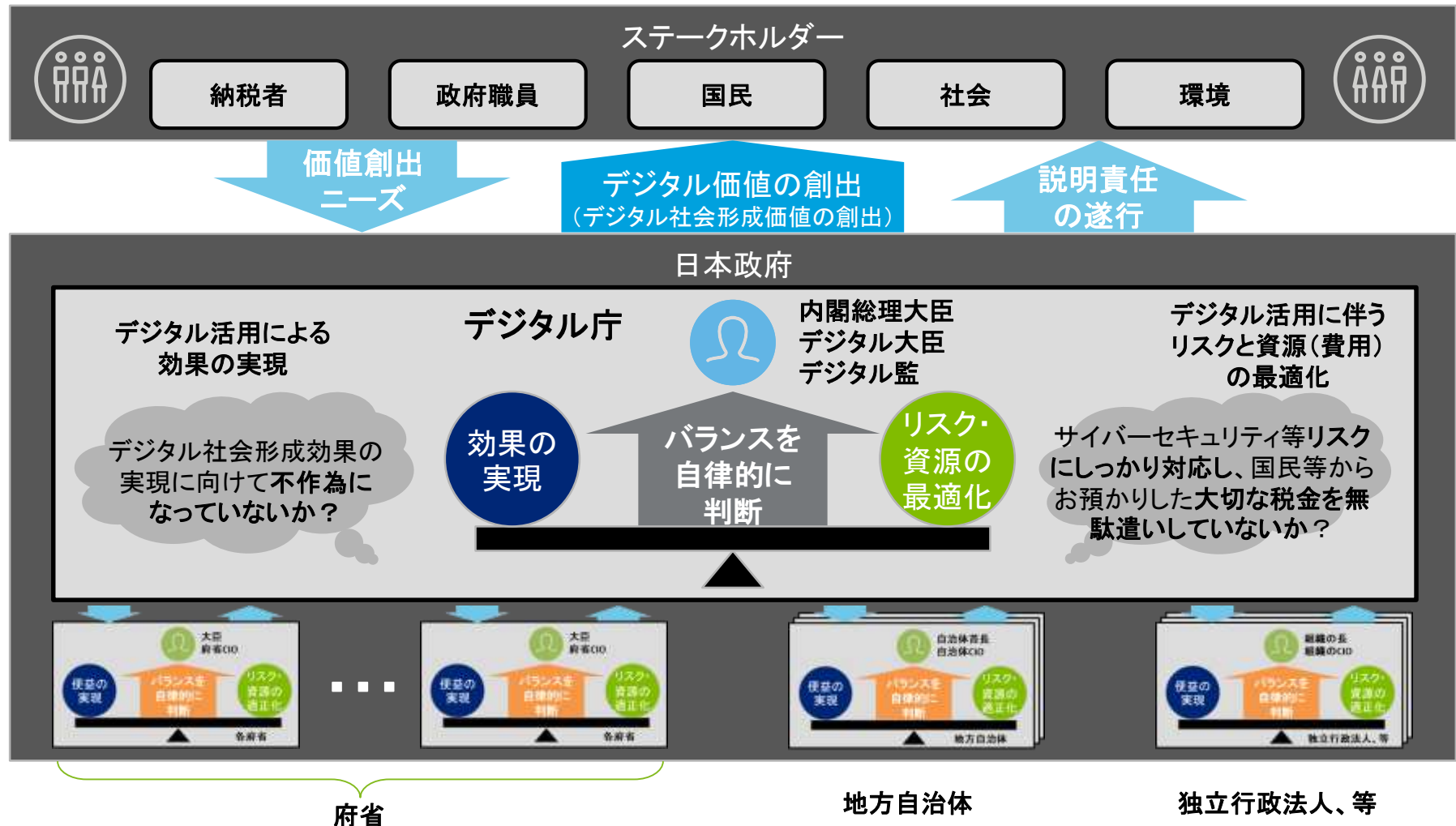
目次

1. デジタル社会形成価値創出のためのデジタルガバナンス	3
2. ガバナンス態勢の設計	8
3. 論点全体像と論議の進め方	14
4. 各論点に関する論議	18
(1) 論点1. 政府全体のガバナンス態勢	18
(2) 論点2. 一元的なプロジェクト管理の体制・プロセス	23
(3) 論点3. デジタル庁におけるガバナンス態勢	40
(4) 論点4. 各府省におけるガバナンス態勢	44
(5) 論点5. 政府全体および府省における戦略の策定・監理	48
(6) 論点6. 整備方針、標準化指針の策定・監理	51
(7) 論点7. デジタル人材の確保、育成	57
(8) 論点8. 府省・地方・独法等の統括・監理プロセス	63
付録1. デジタル庁設置に向けたガバナンスの課題と対応策案	68
付録2. 現行の政府情報システムガバナンスの課題と対応策案	71
付録3. デジタルガバナンス組織構造の進化(ガバナンス成熟度モデル)	73
付録4. 大手損害保険グループにおけるITガバナンス実務事例	79

1. デジタル社会形成価値創出のためのガバナンス

デジタル社会形成価値を創出するために、ステークホルダーのニーズに応え、効果の実現とリスクや資源の最適化のバランスを自律的に判断していくことが重要です

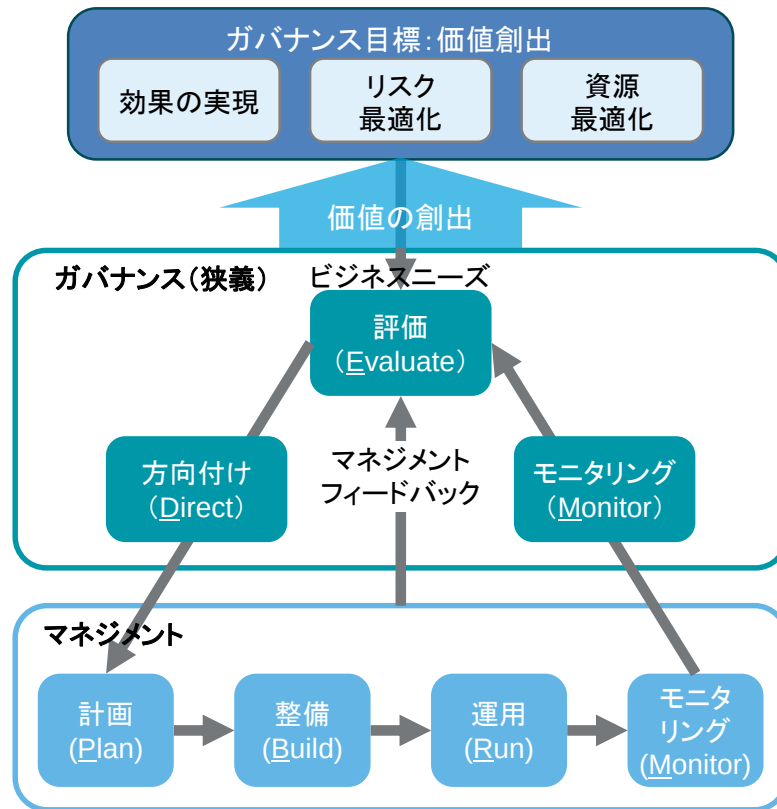
国民等ステークホルダーへのデジタル社会形成価値の創出



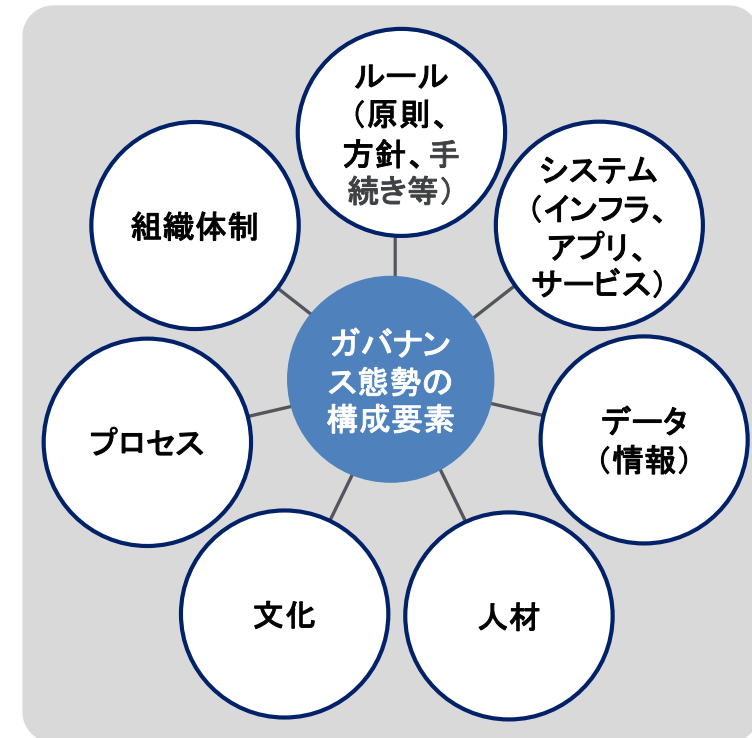
COBITを参考にガバナンス目標を「価値創出」に設定して、7つのガバナンス構成要素について政府全体のガバナンス態勢を整備していくことが効果的と考えます

価値創出のための政府全体のガバナンス態勢の整備

ガバナンス態勢の全体像



7つのガバナンス態勢の構成要素



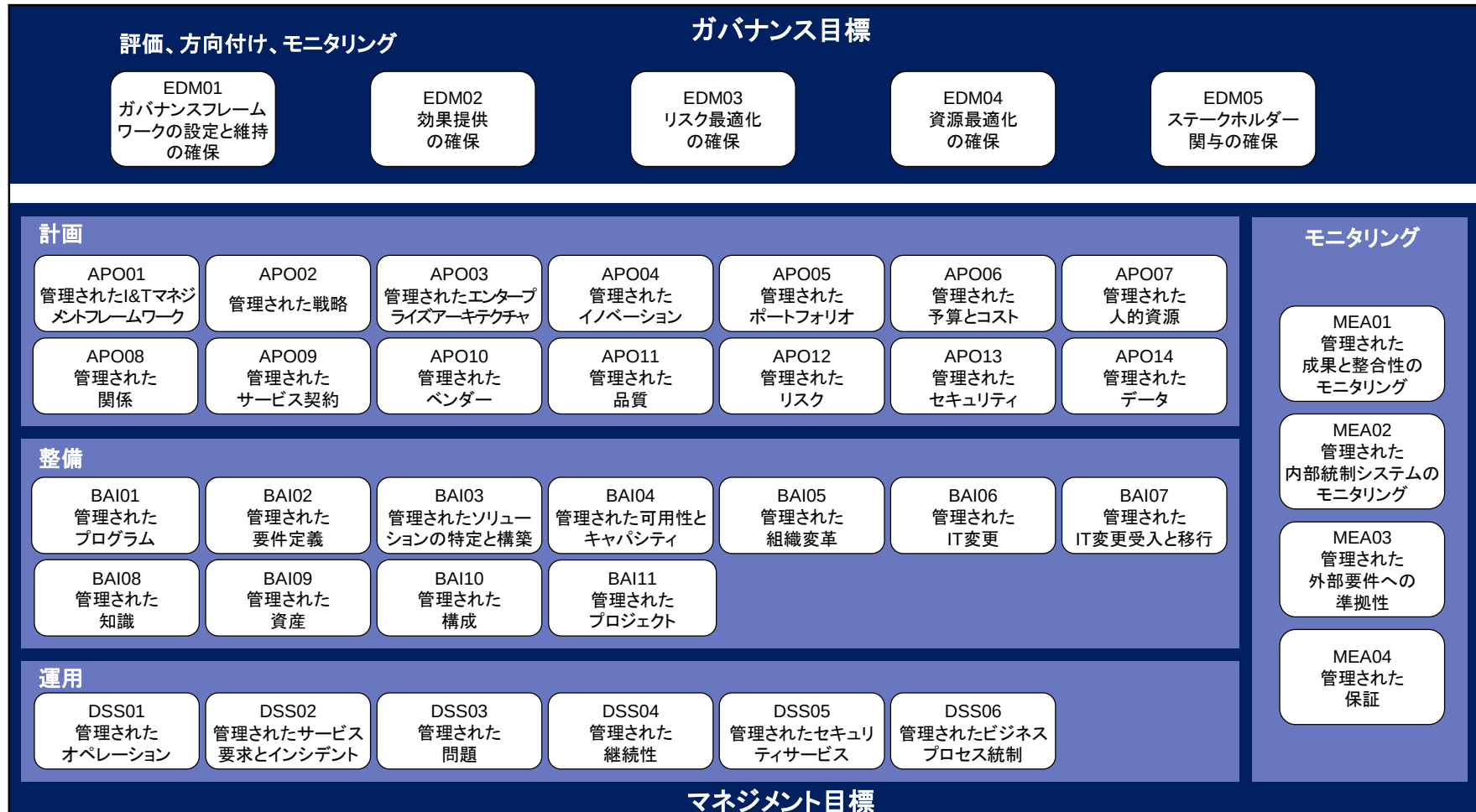
出所: COBIT® 2019 フレームワーク: 序論および方法論, 2018年12月 (一部加筆修正)

(注1)「態勢」とは「ルール」や「組織体制」、「プロセス」等による総合的な対応を行うこと。

(注2)「ガバナンス態勢」における「ガバナンス」とは、「ガバナンス(狭義: ISO/IEC38500定義)＝監督」と「マネジメント＝執行」の両者を含めた広義の意味で使っている。

COBIT 2019のガイダンスに従い、細分化された5つのガバナンス目標と35のマネジメント目標を参考に、ガバナンス態勢の7つの構成要素を整備する必要があります

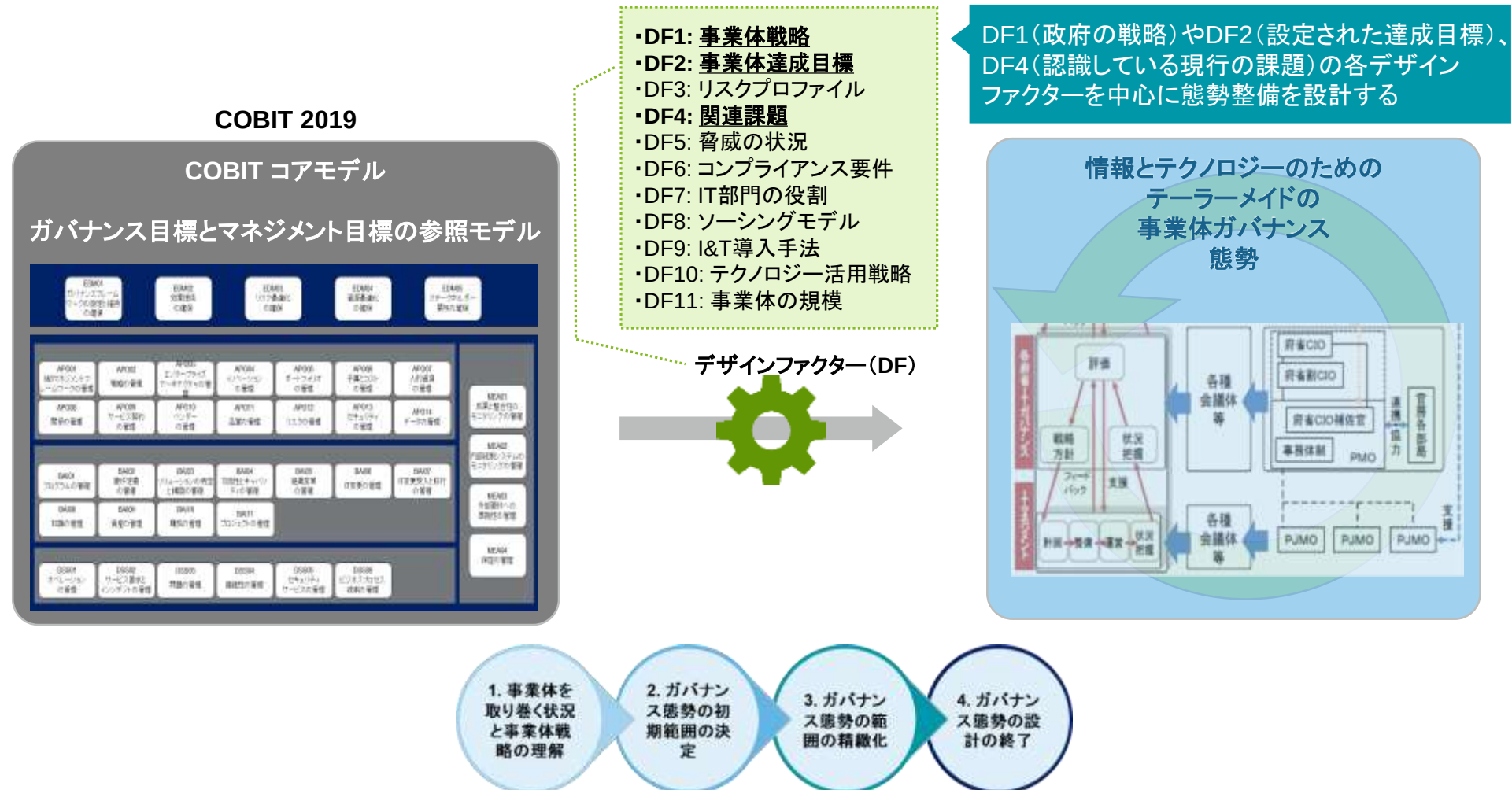
COBIT 2019のガバナンスとマネジメントの目標



出所: COBIT® 2019 フレームワーク: 序論および方法論の図表4.2-COBITコアモデルに一部情報を付加

COBIT 2019のデザインガイドを参考に、戦略や達成目標、現行の課題の各デザインファクターに注目して効果的なガバナンス態勢の設計を行います

COBIT 2019デザインガイドによるガイダンス



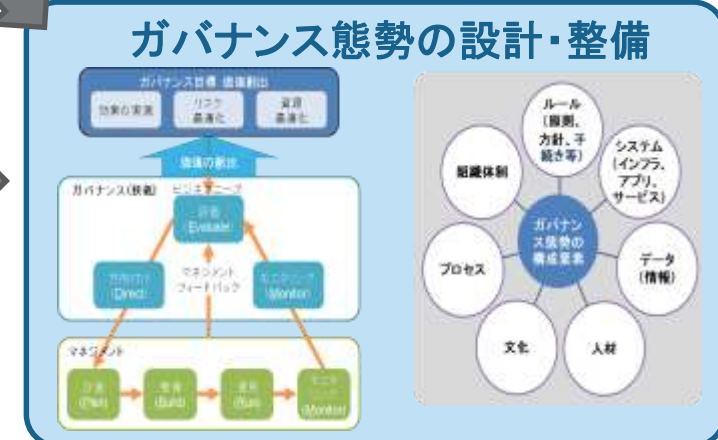
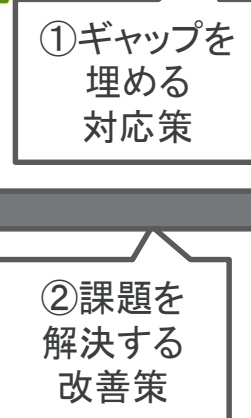
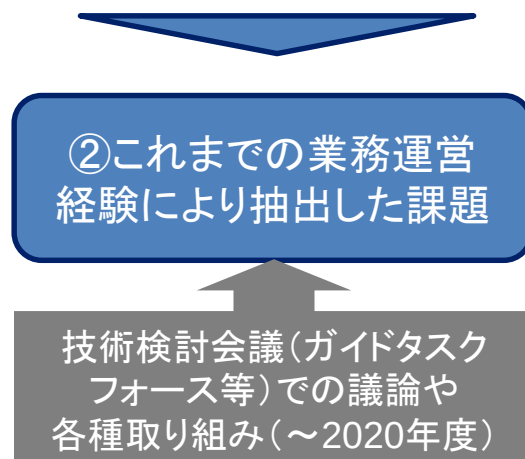
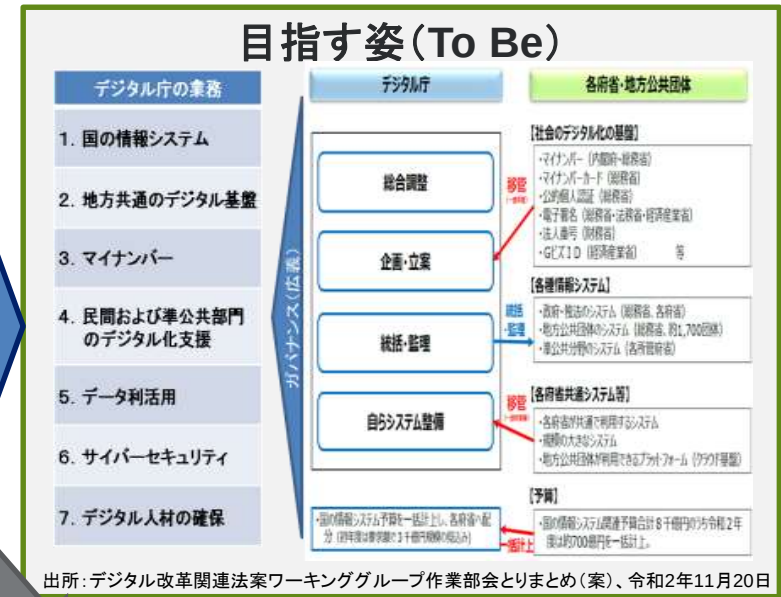
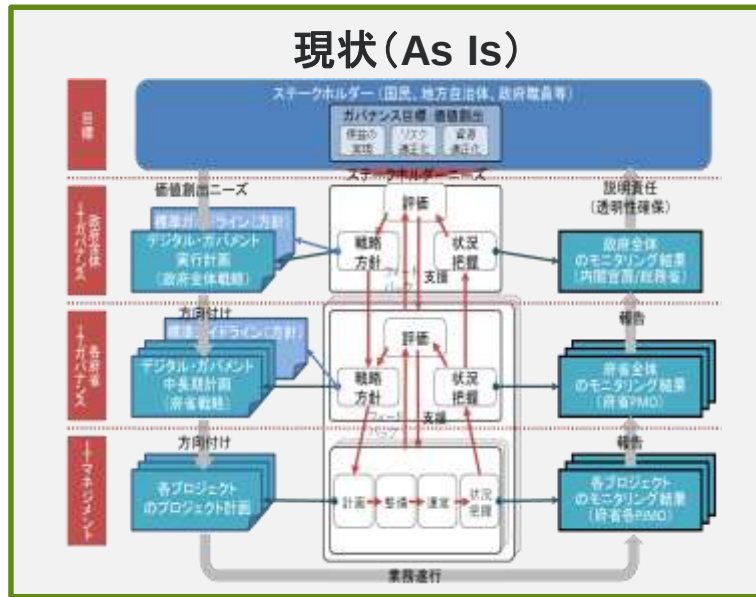
出所: COBIT® 2019 フレームワーク: 序論および方法論 の図表4.1 COBIT概要に一部情報を付加

2. ガバナンス態勢の設計

デジタル行政の現状と目指す姿のギャップを埋め、これまでのデジタル・ガバメント業務運営経験から洗い出された課題を解決するようなガバナンス態勢の設計が求められます

現状とデジタル庁の目指す姿のギャップを埋め、これまでの業務運営経験から洗い出された課題を解決するようなガバナンス態勢の設計が必要です

ギャップを埋め課題を解決するガバナンス態勢の設計・整備



司令塔として強力な総合調整機能を有し、基本方針策定等の企画立案、国や地方公共団体等の情報システムを統括・監理し、重要なシステムについては自ら整備します

デジタル庁のガバナンス態勢の目指す姿(To Be)



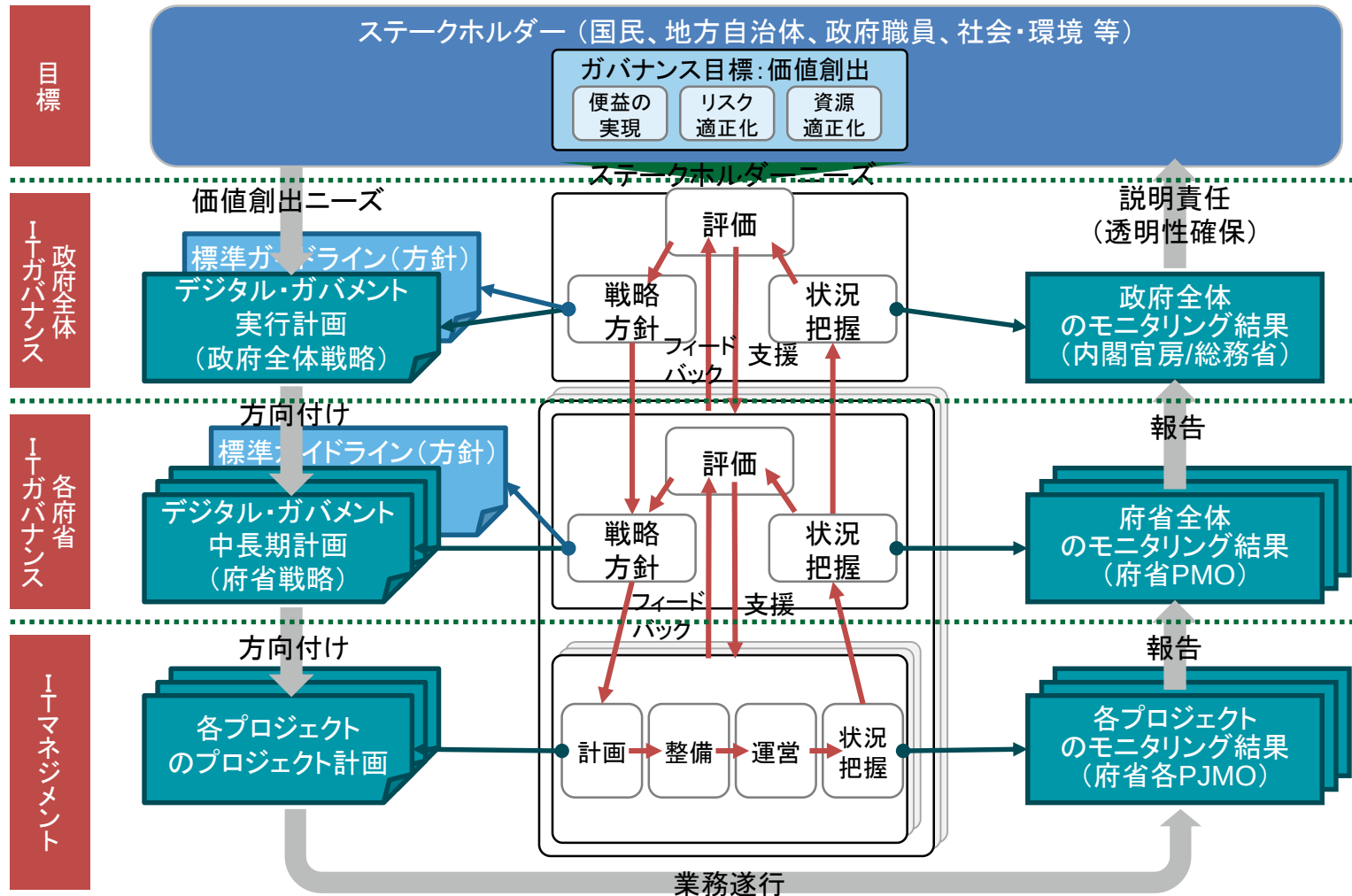
出所：デジタル改革関連法案ワーキンググループ作業部会とりまとめ（案）、令和2年11月20日（一部編集）



出所：デジタル・ガバメント関係会議（第10回）資料1令和2年12月21日

現在の政府情報システムのガバナンス態勢は、IT基本法や関連法に基づくデジタル・ガバメント業務運営を通して、継続的な改善活動を行った結果です

現行の政府情報システムのガバナンス態勢(As Is)



(出所) 現行のデジタル・ガバメント推進標準ガイドラインに記載されている内容から作成

現状(As Is)

業務遂行

GAP

分析

目指す姿(To Be)

対応策

ガバナンス 態勢

① ルール

② 組織体制

③ 文化

④ システム

④ データ

③ 人材

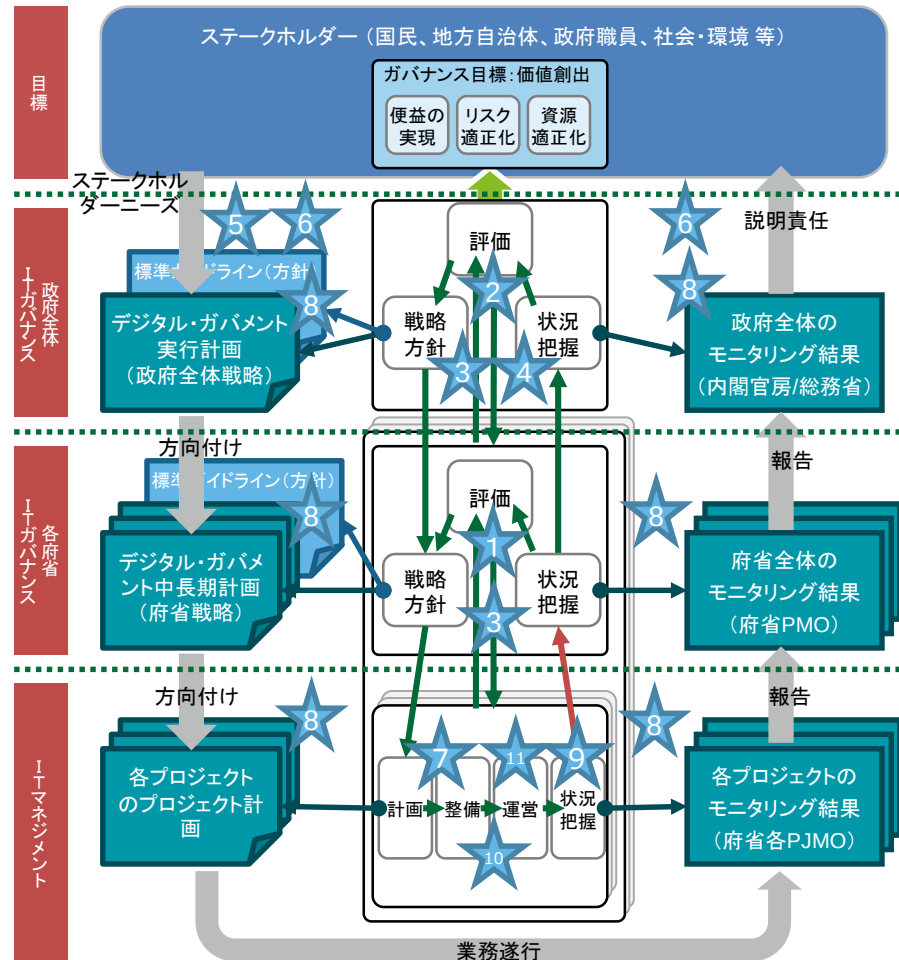
② プロセス

ガバナンス対応策
詳細は付録1.参照

Copyright © 2021. Yuichi (Rich) Inaba, All Rights Reserved.

業務運営経験から洗い出された課題について、これらはデジタル庁設置にかかわらず普遍的なものであり、これまでの継続的改善活動が続けていく必要があります

現行のガバナンス態勢の課題対応の改善策



ITガバナンスの課題		ガバナンス改善策
1	府省ITガバナンスの縦割りの弊害(重複開発、共通化/共有化による効率化機会の逸失、等)	1) モニタリング態勢の確立と実践
2	総務省とIT室の役割分担が不明確、Corporate IT組織の集中化、明確化の必要性	2) 政府全体と府省内の全体最適化(縦割りの弊害打破)
3	IT関連職員の改革マインド、能動的行動意欲の不足	3) 失敗しない品質管理態勢の確立
4	IT関連職員のスキル、経験、コンピテンシー不足	4) デジタル人材の確保・育成
5	プロジェクト計画の随時見直しの推奨(標準化)	5) プロジェクト計画と変更管理プロセスの確立
6	IT戦略の実現が不十分(戦略実行の振り返りが不足)	
7	プロジェクトがQCD(品質、費用、期間)の観点から、よく失敗する	
8	プロジェクト効果(成果)の実現が不十分	
9	出来上がったシステムが実際の業務の役に立たないことが多々ある	
10	ベンダーロックインによる非効率な整備・運用	
11	システム運用がプロジェクトごと縦割りになって、非効率	

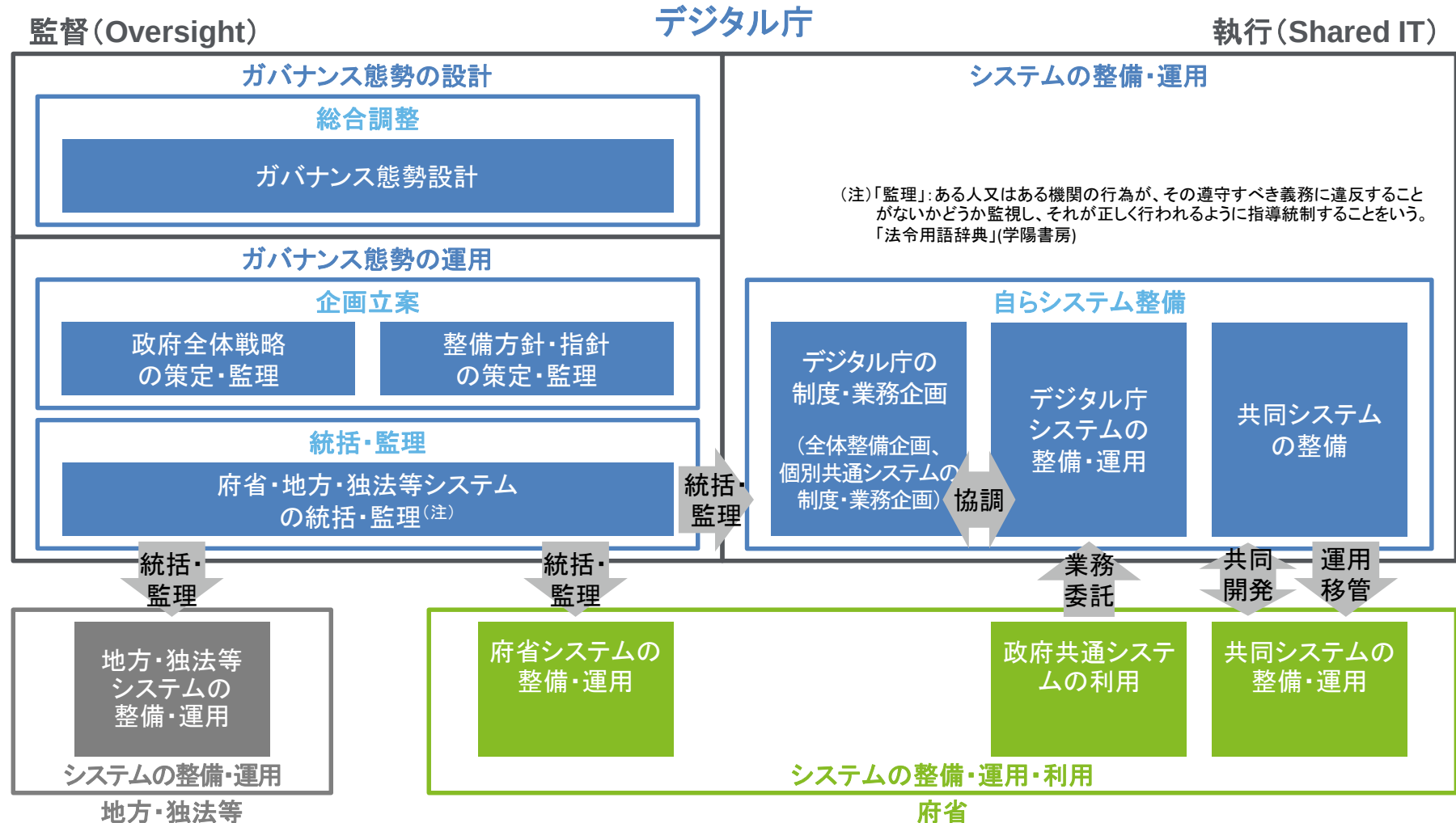
ガバナンス改善策
詳細は付録2.を参照

3. 論点全体像と論議の進め方

デジタル庁が、政府全体のデジタル化推進の司令塔としてデジタル価値を創出するため、政府全体の監督(ガバナンス)と自らシステム整備を行う執行(マネジメント)について車の両輪となって推進することをめざし、論議することを提案します

政府全体の監督(ガバナンス)と自らシステム整備を行う執行(マネジメント)を車の両輪となって推進するような政府全体のガバナンス態勢を設計することが重要です

政府全体のガバナンス態勢の設計の重要性

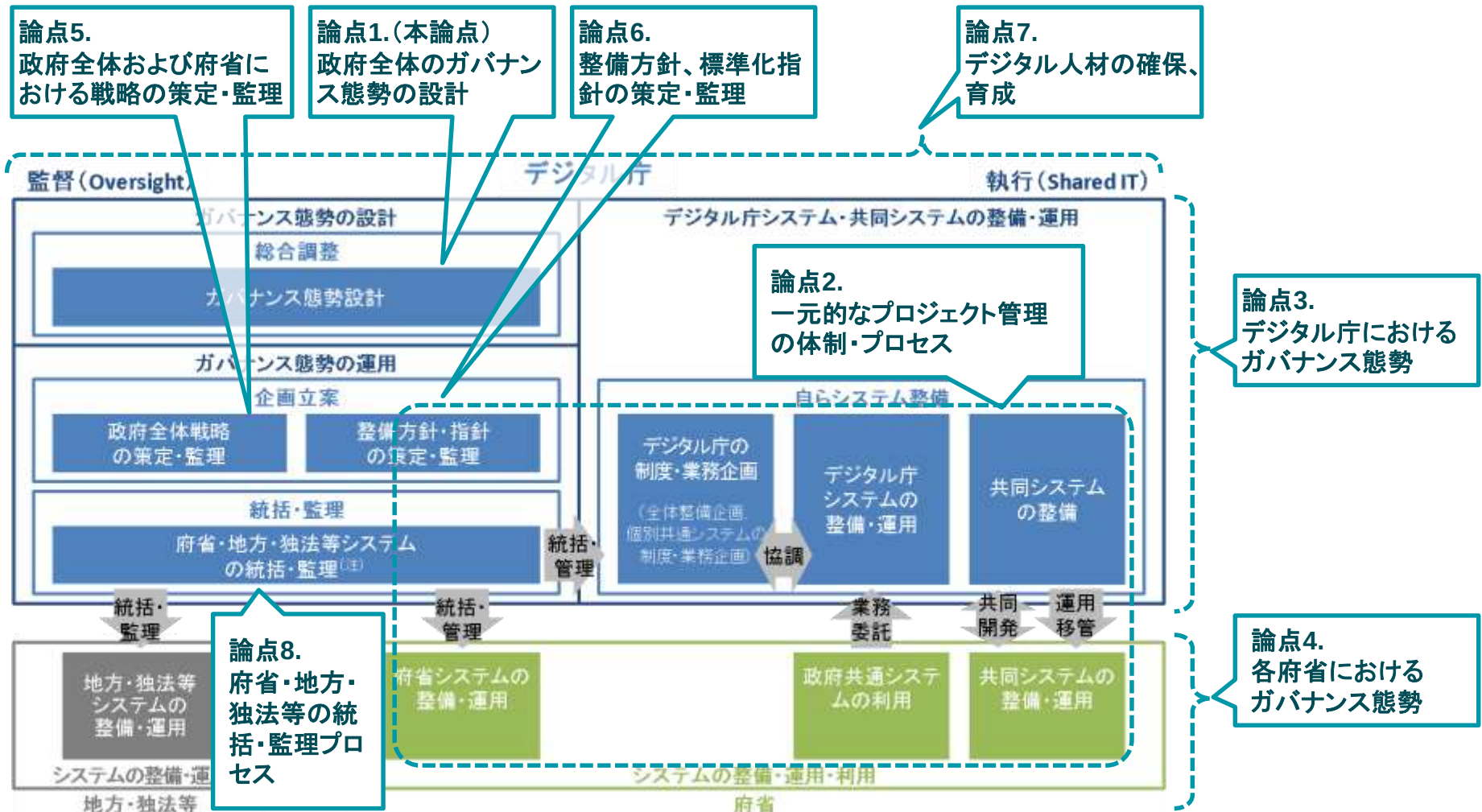


参考資料: 「車の両輪—監督とシェアードIT—による日本の金融グループのためのグループITガバナンス態勢モデル」、2017年7月31日稲葉投稿論文

<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2017/a-group-it-governance-system-model-with-a-pair-of-wheelsoversight-and-shared-itfor-a-financial-group>

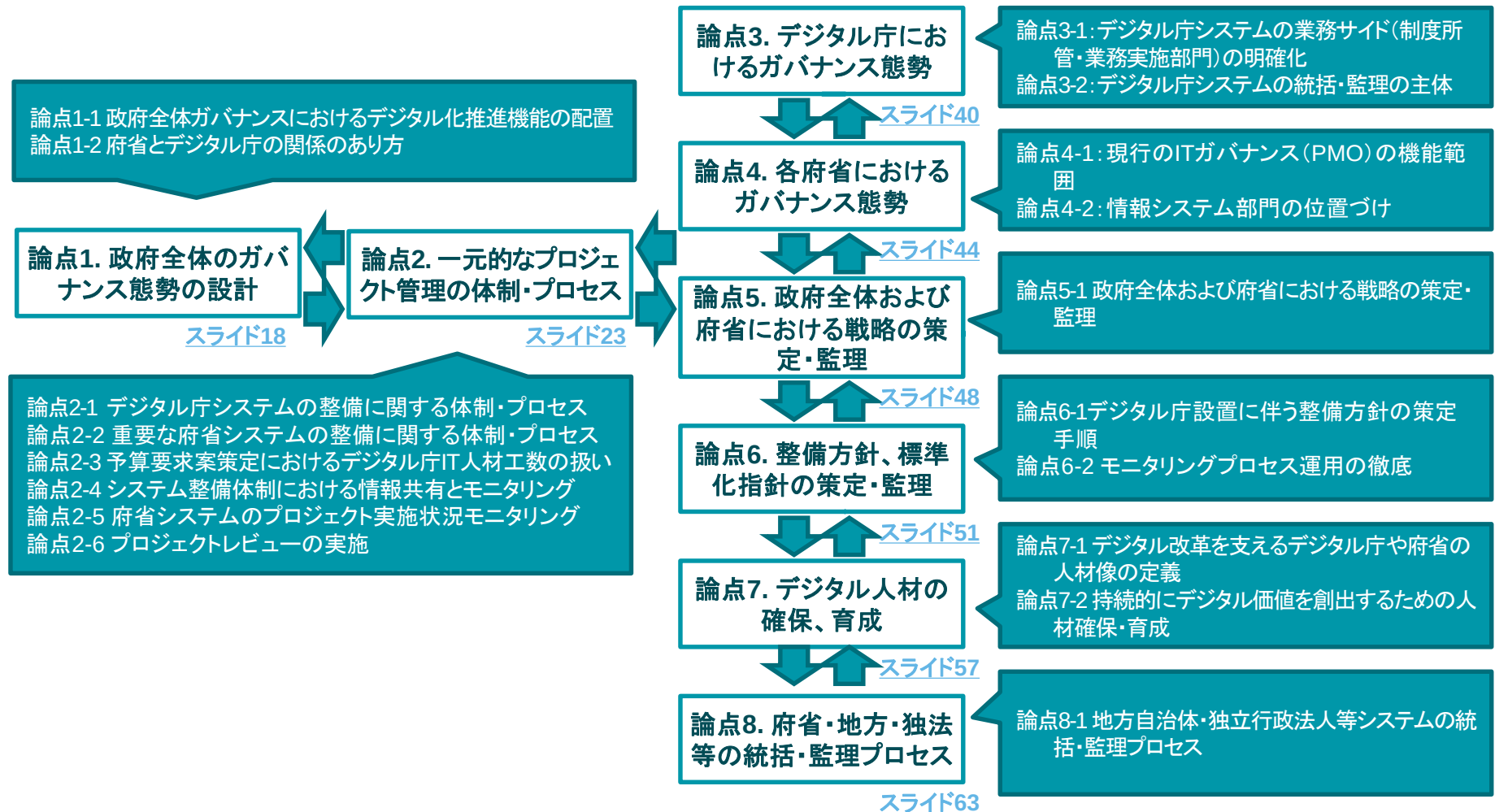
政府全体のガバナンス態勢を設計する際に、以下の8つの論点(論点1～8)について議論をしていく必要があると考えます

政府全体のガバナンス態勢設計の論点



ガバナンス態勢を設計するにあたり、まず「政府全体のガバナンス態勢の設計」、次に「一元的なプロジェクト管理の体制・プロセス」を論議していく手順を提言いたします

政府全体のガバナンス態勢設計に向けた論議の流れ(提言)



4. 各論点に関する論議

(1) 論点1. 政府全体のガバナンス態勢

デジタル社会形成価値の創出に向けたガバナンスとマネジメントの態勢設計に際し、まず、設計の根幹である「デジタル化推進機能の配置」および「府省とデジタル庁の関係のあり方」を論議する必要があります

政府全体ガバナンスにおけるデジタル化推進機能をデジタル庁に集中配置し、府省とデジタル庁の関係をイコールパートナーシップとすることについて議論をしていきます

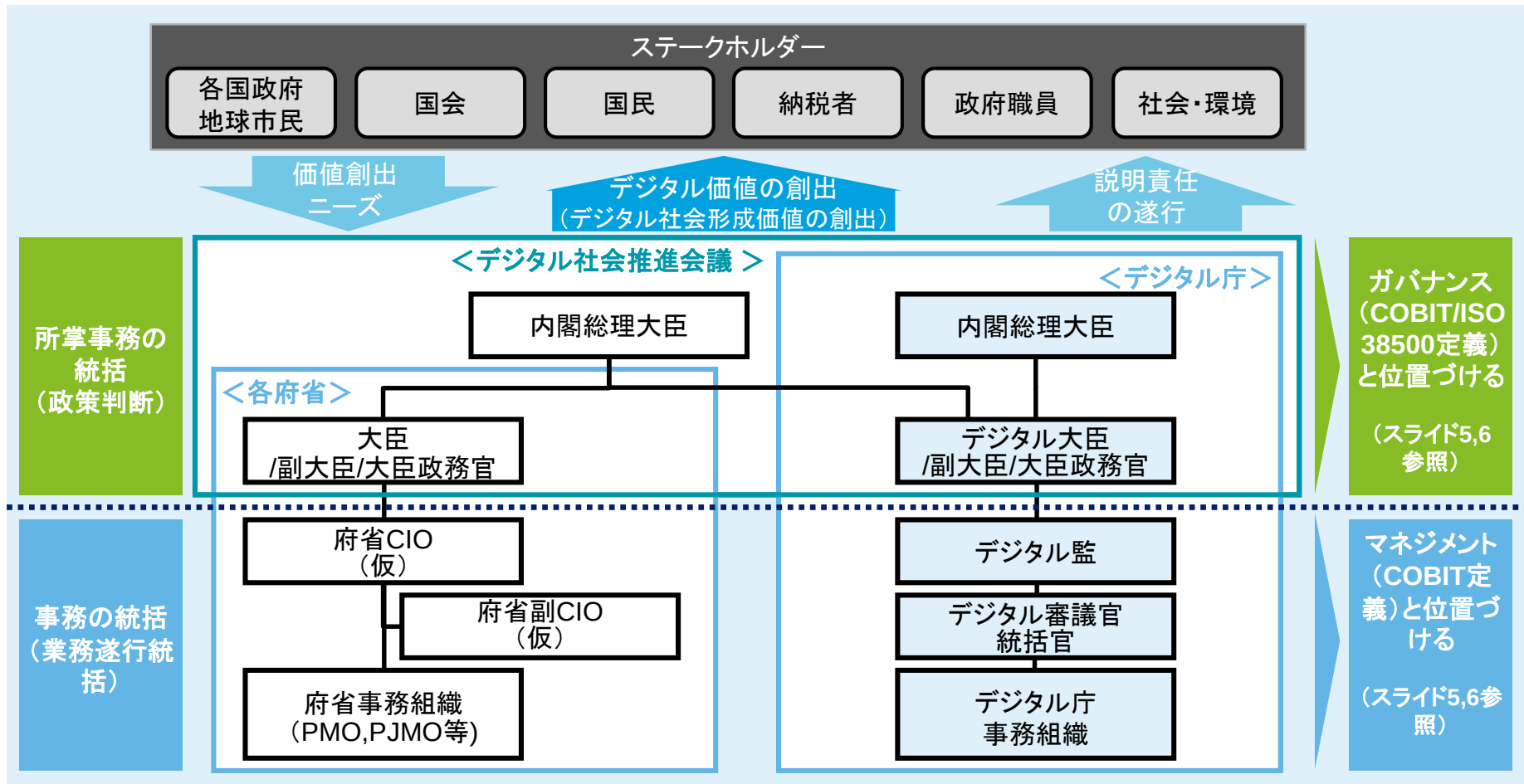
論点1. 政府全体のガバナンス態勢

論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
1-1	政府全体ガバナンスにおけるデジタル化推進機能の配置	A案 現行	分散型（現状から業務部門オーナーシップの確立へ進化）	B案	将来的には「C案全省埋込型（CoE型）」をめざしつつ、当面は、デジタル庁設置法案の趣旨に沿って、デジタル庁で予算やデジタル人材等のリソースを集中し司令塔の役割を担ってデジタル社会形成価値創出に取り組む「B案：集中型」を目指すべきです。
		B案 改革	集中型		
		C案 改革	全省埋込型（CoE型）		
1-2	府省とデジタル庁の関係のあり方	A案 現行	情報システム部門統括型	B案	デジタル庁設置法案の趣旨に従えば、デジタル庁が勧告権等に基づき司令塔となって総合調整するような「情報システム部門統括型」（A案）が自然である一方、主要なシステム整備は各府省の中長期計画を支えるデジタル社会形成のための重要な取り組みであることを考えると、デジタル庁と各府省はイコールパートナーシップの関係とし、総合調整はデジタル監と府省CIOで構成されるデジタル化推進委員会等が行うようなガバナンス（B案）も考えられます。
		B案 改革	イコールパートナーシップ型		
		C案 改革	業務部門取りまとめ統括型		
		D案 現行	業務部門個別統括型		

（注）「案#」欄の現行/改革表示について <凡例> 現行：現行通りあるいは現行に近い案、改革：現行からある程度改革する案

デジタル庁設置法に従い、COBITやISO38500等の国際標準やフレームワークを参考に して、デジタル庁が主導するガバナンスとマネジメントの態勢を整備します

政府全体のガバナンス態勢



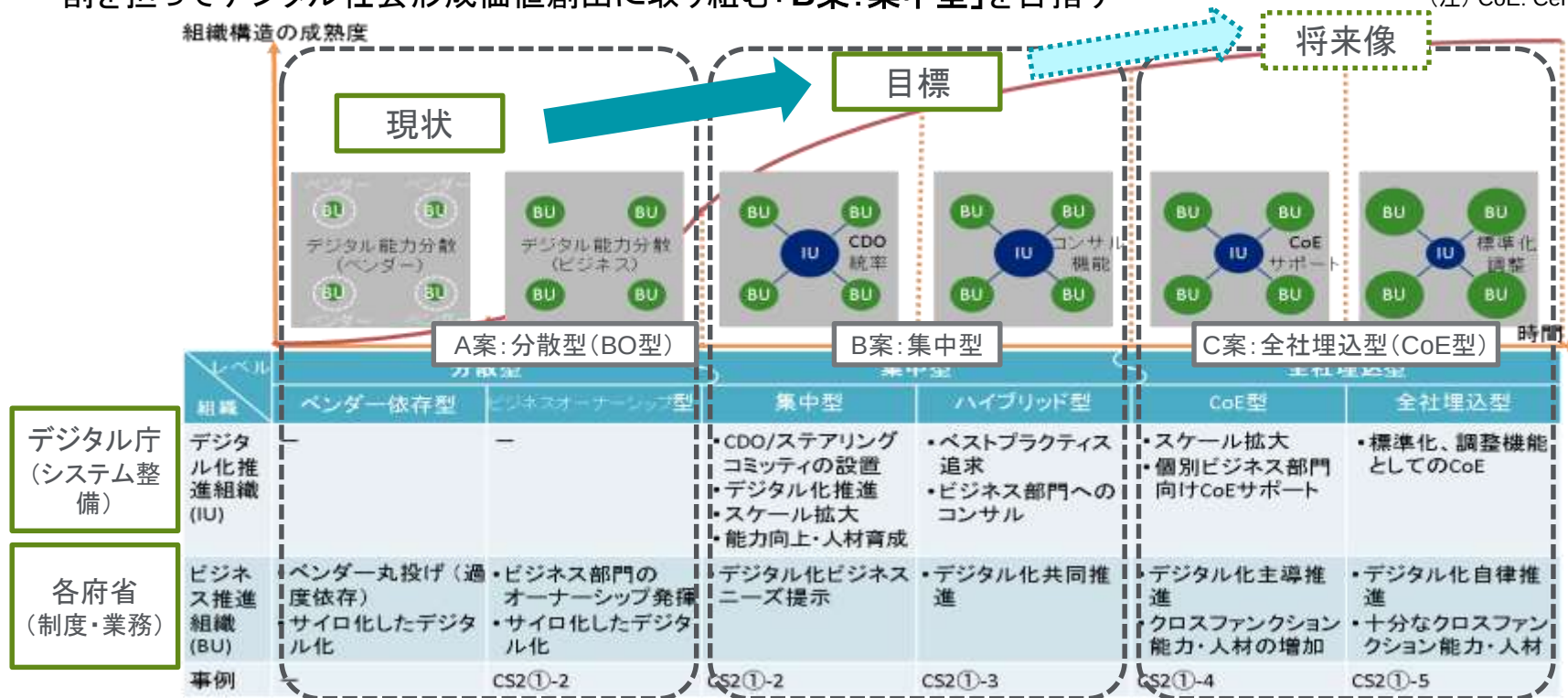
デジタル社会形成目的のため、手段としてのデジタル化推進機能の配置について検討し、デジタル庁主導による集中型機能配置を目指します

論点1-1 政府全体ガバナンスにおけるデジタル化推進機能の配置

- 政府全体のガバナンス態勢として、現状のデジタル化推進リソースが府省に分散されている状態から、A案:分散型(現状から業務部門オーナーシップの確立へ)、B案:集中型やC案:全社埋込型(CoE型)等、どの成熟度レベルを目指すかの選択が論点になる

→ 将来的には各府省の第一線が国民等の政策ニーズにスピード感を持って対応できる全社埋込型(CoE型)をめざしつつ、当面は、デジタル庁設置法の趣旨に沿って、デジタル庁で予算やデジタル人材等のリソースを集中し司令塔の役割を担ってデジタル社会形成価値創出に取り組む「B案:集中型」を目指す

(注) CoE: Center of Excellence



出所: 2018年BCG発行、「Most Innovative Companies 2018 - Chapter 4: Organizing for Digital Innovation (bcg.com)」を参考にして図表化(詳細は付録3参照)

主要なシステム整備プロジェクトはデジタル庁と各府省の共同で推進し、これらをどのようにドライブするか、システム部門と業務部門の関係の持ち方が論点となります

論点1-2 府省とデジタル庁の関係のあり方

- デジタル庁設置法案の趣旨に従えば、デジタル庁が勧告権等に基づき司令塔となって総合調整するような「情報システム部門統括型」(A案)が自然である
- 一方、主要なシステム整備は各府省の中長期計画を支えるデジタル社会形成のための重要な取り組みであることを考えると、デジタル庁と各府省はイコールパートナーシップの関係とし、総合調整はデジタル監と府省CIOで構成されるデジタル化推進委員会等が行うようなガバナンス(B案)も考えられる
- その他、各府省が総体的に(C案)、あるいは、個別的に(D案)統括する関係も類型としては考えられるが、デジタル庁設置法案の趣旨に従えば、あり得ない選択となる

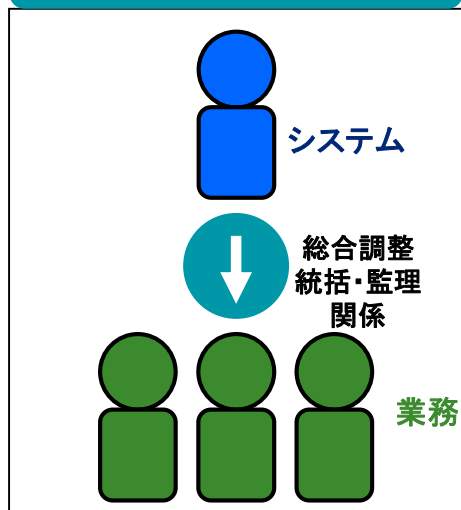
○ デジタル庁設置法案の趣旨にストレートに対応するもの

◎ デジタル庁設置法案にも馴染む、目指すべき方向性か？

× デジタル庁設置法案の趣旨に反する

× デジタル庁設置法案の趣旨に反する

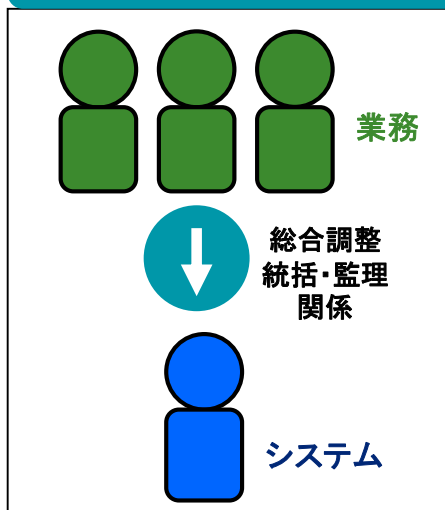
A案：
情報システム部門統括型



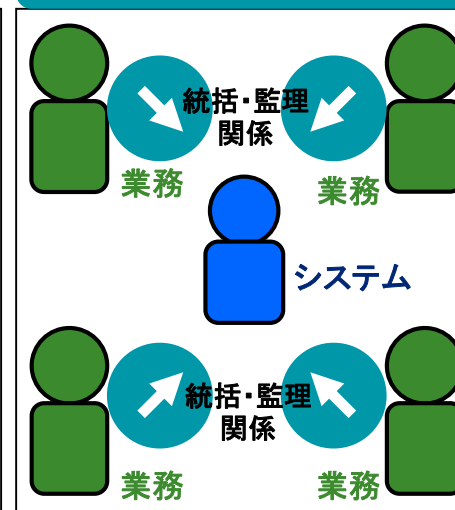
B案：
イコールパートナーシップ型



C案：
業務部門取りまとめ統括型



D案：
業務部門個別統括型



4. 各論点に関する論議

(2) 論点2. 一元的なプロジェクト管理の体制・プロセス

成功に向けた業務部門オーナーシップに基づく協調関係の下、①デジタル庁のシステム、②共同システム、③府省のシステムの③分類について体制や業務プロセス等を検討します

重要な府省システムについては、制度・業務を府省が担い、システム整備をデジタル庁が担う協調関係を構築し、デジタル庁IT人材の工数を政府全体で一元管理します

論点2. 一元的なプロジェクト管理の体制・プロセス(1/2)

論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
2-1	政府共通システム(デジタル庁のシステム)の整備	A案 改革	制度・業務企画機能とシステム整備機能を分離し、それぞれの役割と責任を明確化	A案	現行標準ガイドラインで示されるPJMO内の制度所管・業務実施部門管理者と情報システム部門管理者、プロジェクト管理者が明確になるように、それぞれの役割と責任を明確にするようにA案とすべきです。
		B案 現行	各プロジェクト管理チームが制度・業務企画機能とシステム整備機能について一体となって遂行		
2-2	重要な府省システムの整備	A案 改革	システム整備機能をデジタル庁に配置(共同プロジェクト)し、運用も含めデジタル庁が主体的に対応	B案	システム整備については、現行の政府CIOレクや一元的プロジェクト管理レビュー、政府CIO補佐官の府省担当制による支援のようリモート対応から(C案)、デジタル社会形成価値創出にストレートにつなげるため、システム整備機能をデジタル庁に配置して府省との共同プロジェクトに位置付け、主体的に対応する(A案/B案)べきです。 システム運用については、そのままデジタル庁において府省システムの全体管理すべきか(A案)、府省に分散させて運用移管するか(B案)、論議が必要。整備・運用の全体を通して考えると、中長期的には政府内の全体最適が実現できるA案を展望しつつも、デジタル社会価値創出に向けスピード感を持って対応し、デジタル庁設置時の円滑な移行が図れるようなB案「システム整備機能をデジタル庁に配置し、整備後運用は府省へ移管」が適切と考えられます。
		B案 改革	システム整備機能をデジタル庁に配置し、整備後運用は府省へ移管		
		C案 現行	システム整備機能を府省に配置(現行通り)、デジタル庁の監理(レビュー等)機能と支援(デジタル庁の人材を府省に配置)機能を強化		
2-3	予算要求案策定におけるデジタル庁IT人材工数の扱い	A案 改革	デジタル庁IT人材の対応可能な工数の範囲内で、政府全体の優先順位付けによる予算要求案を策定	A案	重要プロジェクトを確実に成功させるために、十分なデジタル庁IT人材リソースを重要プロジェクトに優先配備することが重要であるため、A案とすべきです。
		B案 現行	各府省の予算要求案をデジタル庁がとりまとめる際、予算金額だけによる予算策定		

(注)「案#」欄の**現行/改革**表示について <凡例> **現行**: 現行通りあるいは現行に近い案、 **改革**: 現行からある程度改革する案

各府省とデジタル庁による政府全体の委員会組織により、デジタル庁と各府省のプロジェクトの実施状況をレビューしモニタリングするプロセスをルール化し実施します

論点2. 一元的なプロジェクト管理の体制・プロセス(2/2)

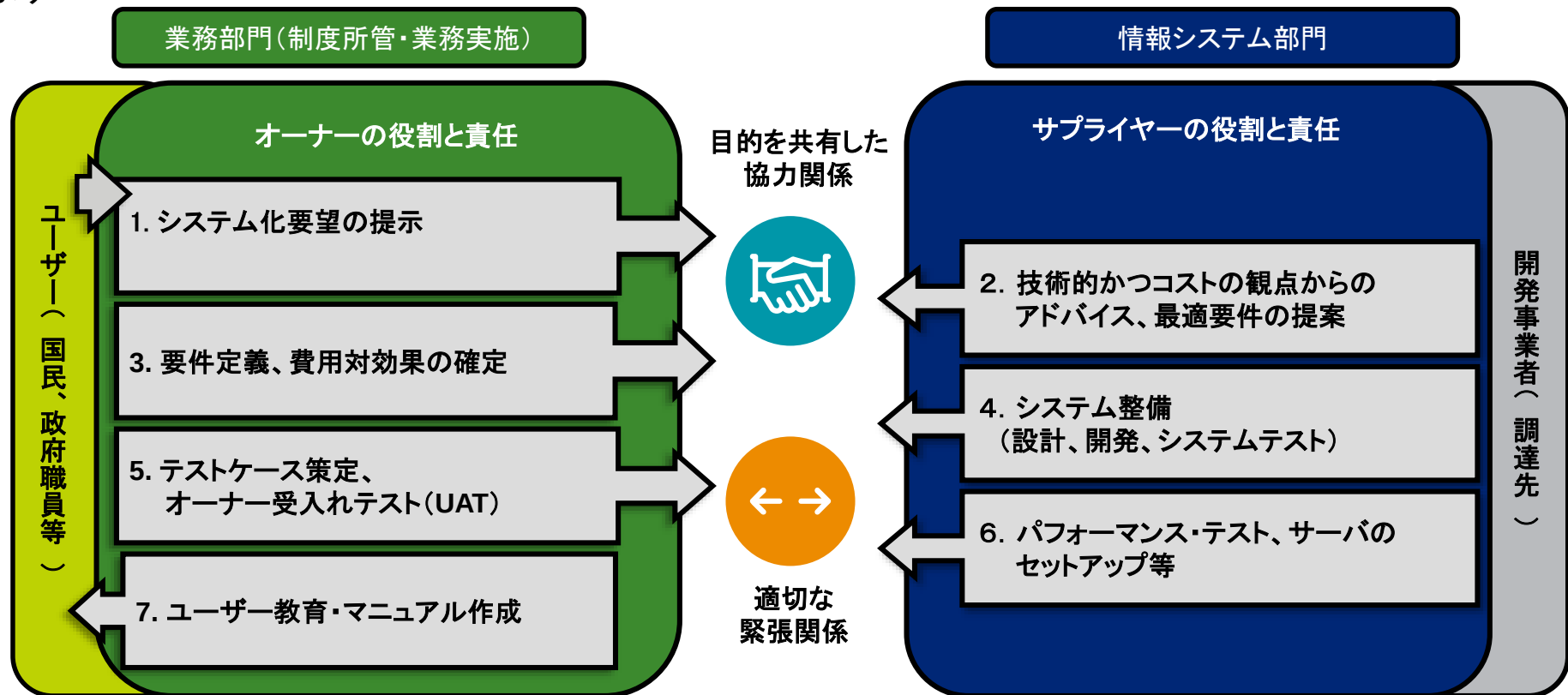
論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
2-4	システム整備体制における情報共有とモニタリングプロセス	A案 改革	デジタル化推進委員会等による情報共有とモニタリング(各府省とデジタル庁の幹部により構成される運営委員会の下、各府省の共同システム整備を統括し、円滑な運用移管を実現するための府省・デジタル庁の共同システム整備統括チームにより運営)	A案	論点1-2「府省とデジタル庁の関係のあり方」でB案「イコールパートナーシップ関係」を前提として考えると、政府全体で重要と考えられるシステム整備については、各府省の中長期計画の中核を担う重要プロジェクトであり、各府省とデジタル庁の幹部により構成される運営委員会の下、各府省の共同システム整備を統括し、円滑な運用移管を実現するための府省・デジタル庁の共同システム整備統括チームにより運営すべきです(A案)
		B案 現行	デジタル庁主導(総合調整)による情報共有とモニタリング		
2-5	府省システムのプロジェクト実施状況モニタリングの運用	A案 改革	モニタリングプロセス(ルール)の整備とプロセス運用の徹底	A案	以下のようなプロジェクト実施状況のモニタリングプロセスが現行標準ガイドラインに記載されていますが、実施が徹底されていない状況です。本論点については、ルールモニタリングプロセスが標準ガイドラインに整備されている現状から、ルールの継続的改善を含め運用が徹底された状況にしていく必要があります。
		B案 現行	モニタリングプロセス(ルール)の整備		
2-6	プロジェクトレビューの実施	A案 改革	PJMO自己レビューに加え統括・監理機能によるレビュー(プロジェクト計画時及び移行・業務運営後レビューの追加)	A案	①デジタル庁システム、②共同システム、③府省システムについて、PJMO内の内部管理だけでよい(C案)、第三者の立場からのレビューを加える(A/B案)かが論点となります。プロジェクト品質を高め、QCDを確保したプロジェクトの完遂に繋げるためには、システム整備の統括・監理組織によるプロジェクトレビューが必要です(B案)。なお、レビューは、現行の工程レビューや一元的なプロジェクト管理レビューのタイミングに加え、プロジェクト計画時と移行や業務運営後のレビューを検討すべきと考えます(A案)。
		B案 現行	PJMO自己レビューに加え統括・監理機能によるレビュー		
		C案 現行	PJMO自己レビュー主体		

(注)「案#」欄の**現行/改革**表示について <凡例> **現行**: 現行通りあるいは現行に近い案、 **改革**: 現行からある程度改革する案

府省とデジタル庁の関係についてイコールパートナーシップとすることを前提に、システム整備のための体制・プロセスについて検討する必要があります

成功に向けた業務部門オーナーシップに基づく協調関係の重要性

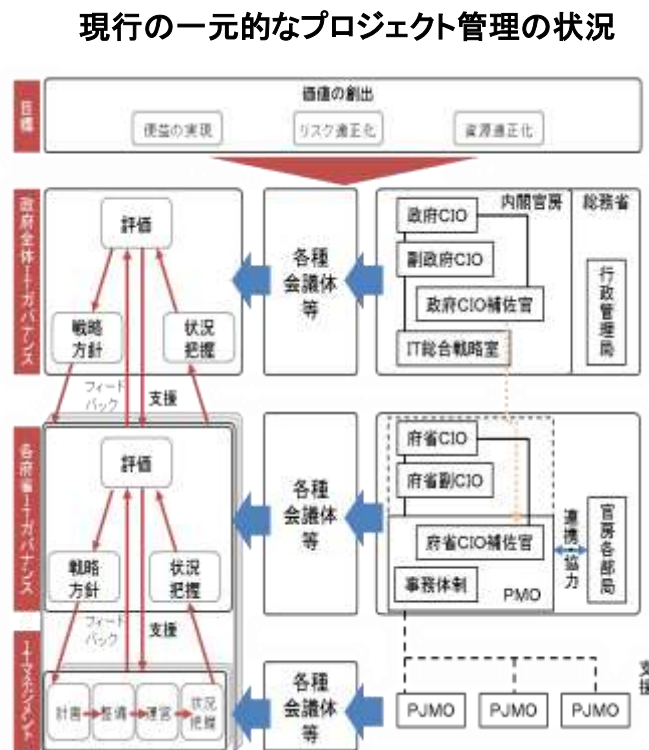
重要性の高い共同システムの整備により政府情報システムのデジタル社会創成価値を創出するためには、府省の制度所管・業務実施部門職員とデジタル庁のシステム整備やプロジェクト管理を行う職員の間で、適切な役割分担により価値創出という目的を共有した協力・協調関係を構築することが重要であると考えます



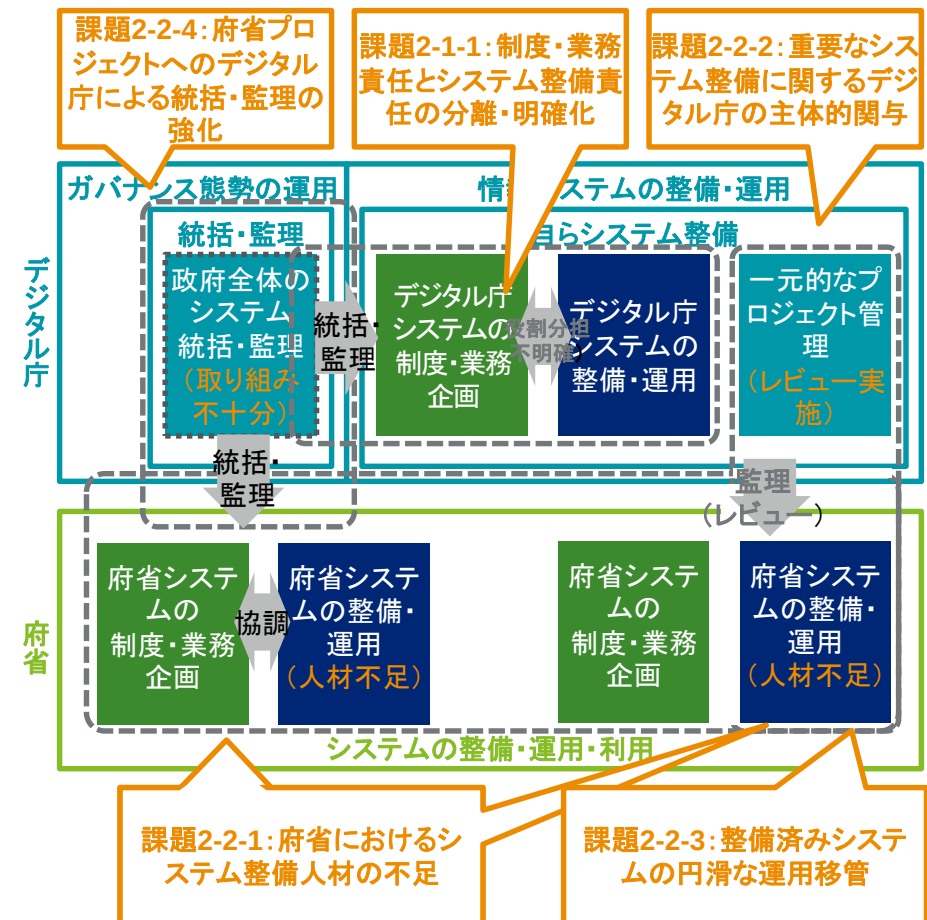
参考資料: "Executive Management Must Establish IT Governance: Tokio Marine Group," 2013年1月、ISACA国際本部オンライン論文誌COBIT Focus への投稿論文
「[Project Management, Best Practices, 3rd Edition](#)」2014年3月、Harold Kerzner, PhD著に収録(p337-343)

現行の一元的なプロジェクト管理の状況を把握し、仮決めしたガバナンス態勢図にマッピングすると、管理体制やプロセスに関する課題がギャップとして認識されます

一元的なプロジェクト管理の現状と課題認識



現行のプロジェクト管理の状況を仮決めの態勢図にマッピング



デジタル社会形成価値創出にストレートにつなげるため、システム整備機能をデジタル庁に配置して府省との共同プロジェクトに位置付け、主体的に対応すべきです

論点2-2. 重要な府省システムの整備・運用に関する体制・プロセス

「2-2 府省の重要システムの整備」については、現行の政府CIOレクや一元的プロジェクト管理レビュー、政府CIO補佐官の府省担当制による支援のようリモート対応から(C案)、デジタル社会形成価値創出にストレートにつなげるため、システム整備機能をデジタル庁に配置して府省との共同プロジェクトに位置付け、主体的に対応すべき(A案/B案)と考えます。

論点	項目	現状	課題	対応策
2-1	政府共通システム(デジタル庁のシステム)の整備	IT室のクラウド戦略・企画チーム、ガバメントネットワーク整備・クラウドチームが、PJMOとしてプロジェクトの全工程を遂行している	2-1-1 制度・業務企画機能とシステム整備機能の担当が不明確	2-1 A案: 制度・業務企画機能とシステム整備機能を分離し、それぞれの役割と責任を明確化 2-1 B案: 各プロジェクト管理チームが制度・業務企画機能とシステム整備機能について一体となって遂行
2-2	重要な府省システムの整備	- 制度・業務企画、システム整備の役割は府省各PJMO内で完結し、府省PMOが府省内各PJMOに対し、統括・監理している。 - 重要なプロジェクトについて、政府CIOレクを適時行っている - 府省重点プロジェクトについて、IT室の一元的なプロジェクト管理チームにより予算要求時、執行時のレビューを実施している。 - 政府CIO補佐官を府省担当に配置することにより、府省プロジェクトの支援・助言を行っている。	2-2-1 府省におけるシステム整備人材の不足 2-2-2 重要なシステム整備に関するデジタル庁の主体的関与 2-2-3 整備済みシステムの府省への円滑な運用移管 2-2-4 府省プロジェクトへのデジタル庁による統括・監理の強化	2-2 A案: システム整備機能をデジタル庁に配置(共同プロジェクト)し、運用も含めデジタル庁が主体的に対応 2-2 B案: システム整備機能をデジタル庁に配置し、整備後運用は府省へ移管 2-2 C案: システム整備機能を府省に配置(現行通り)、デジタル庁の監理(レビュー等)機能と支援(デジタル庁の人材を府省に配置)機能を強化

デジタル庁設置時の円滑な移行が図れるように、システム整備機能をデジタル庁に配置し、整備後運用は府省へ移管することが当面の現実的な対応策と考えます

論点2-2. 重要な府省システムの整備・運用に関する体制・プロセス

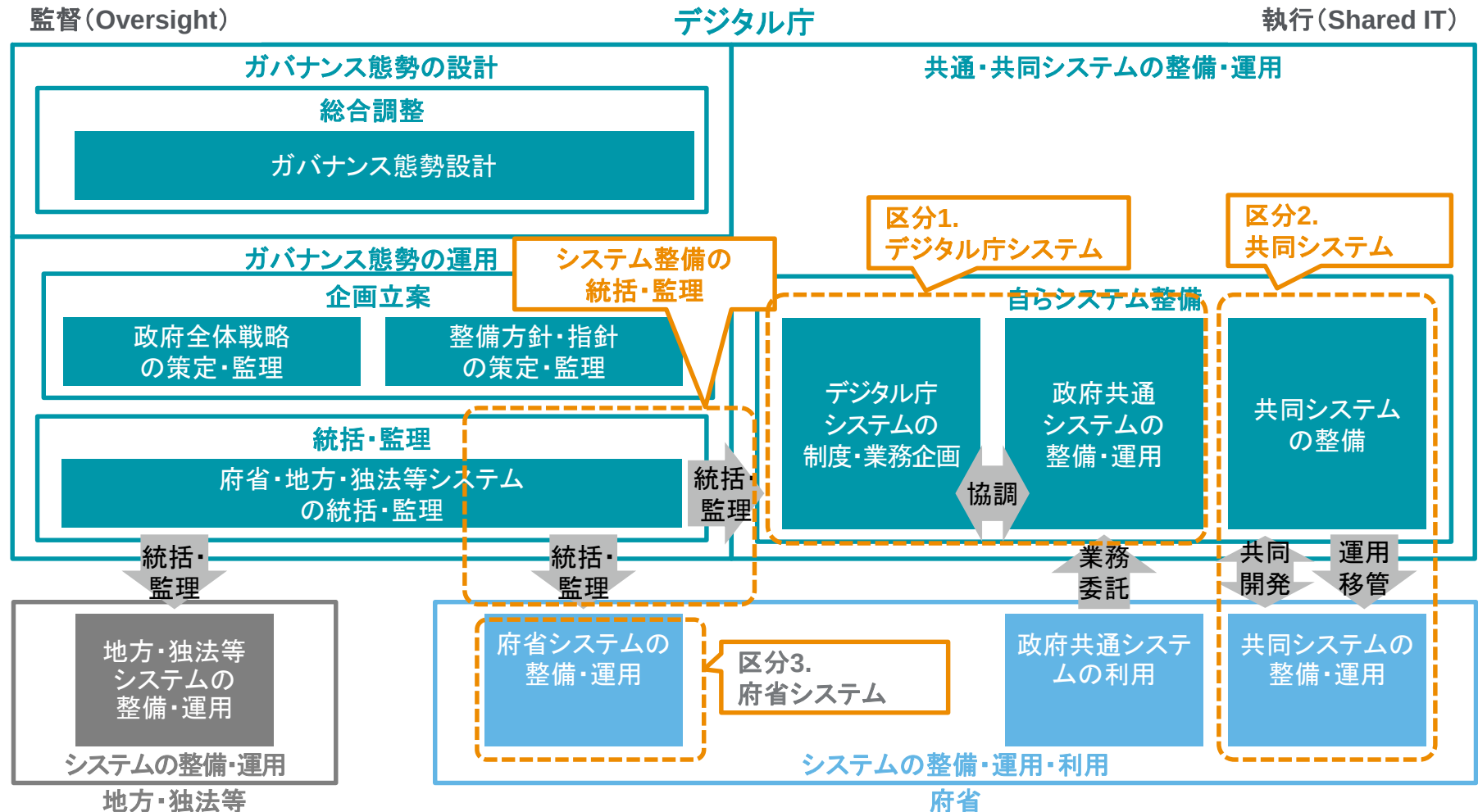
システム整備をデジタル庁に集中配置する前提で、システム運用については、そのままデジタル庁において府省システムの全体管理すべきか(A案)、府省に分散させて運用移管するか(B案)、論議が必要と思います。

整備・運用の全体を通して考えると、中長期的には政府内の全体最適が実現できるA案を展望しつつも、デジタル社会価値創出に向けスピード感を持って対応し、デジタル庁設置時の円滑な移行が図れるようなB案「システム整備機能をデジタル庁に配置し、整備後運用は府省へ移管」が当面の現実的な対応策と考えます

案	内容	統括・監理機能	整備機能	運用機能	メリット	デメリット
A案	システム整備機能をデジタル庁に配置(共同プロジェクト)し、運用も含めデジタル庁が主体的に対応	・デジタル庁に配置	・デジタル庁に集約配置	・デジタル庁に集約配置	・システム整備・運用の全体最適化(整備・運用リソース(予算・人材)の政府全体の優先順位に基づく最適配置)	・デジタル庁設立時に激変による混乱の可能性 ・設立時にスキル人材の大量確保が必要になる
B案	システム整備機能をデジタル庁に配置し、整備後運用は府省へ移管	・デジタル庁に配置	・デジタル庁に集約配置	・各府省に分散配置	・システム整備の全体最適化(整備リソース(予算・人材)の政府全体の優先順位に基づく最適配置)	・システム運用の府省個別最適化(政府内の重複や非効率の可能性)
C案	システム整備機能を府省に配置(現行通り)、デジタル庁の監理(レビュー等)機能と支援(デジタル庁の人材を府省に配置)機能を強化	・デジタル庁に配置	・各府省に分散配置	・各府省に分散配置	・デジタル庁設立時に円滑な移行が可能	・システム整備・運用の府省個別最適化(政府内の重複や非効率の可能性)

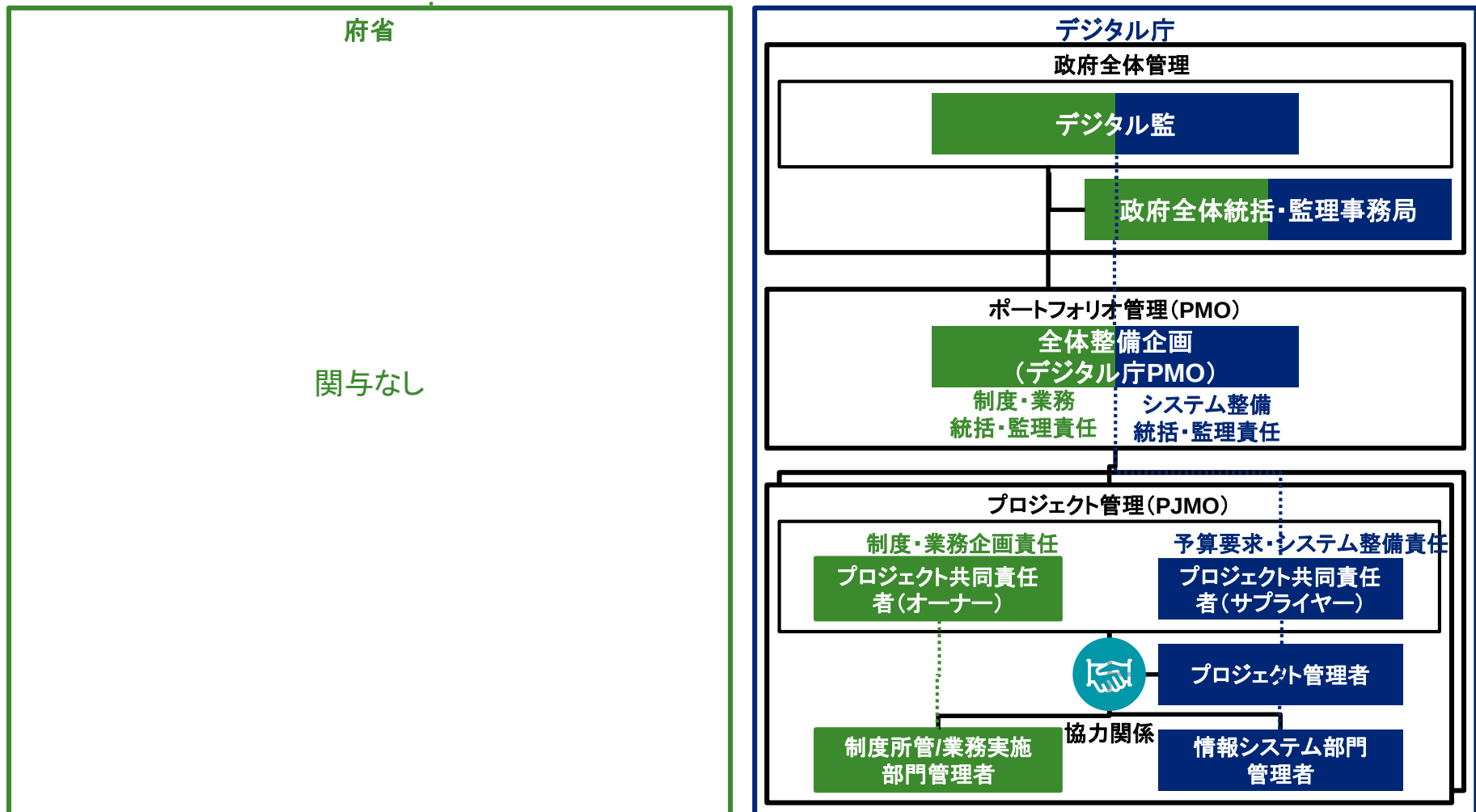
システム区分ごとにプロジェクト推進体制やプロセスを設計し、デジタル庁がそれらを一元的に管理するような、政府全体のプロジェクト管理を実現していきます

システム区分別プロジェクト推進プロセスと一元的なプロジェクト管理



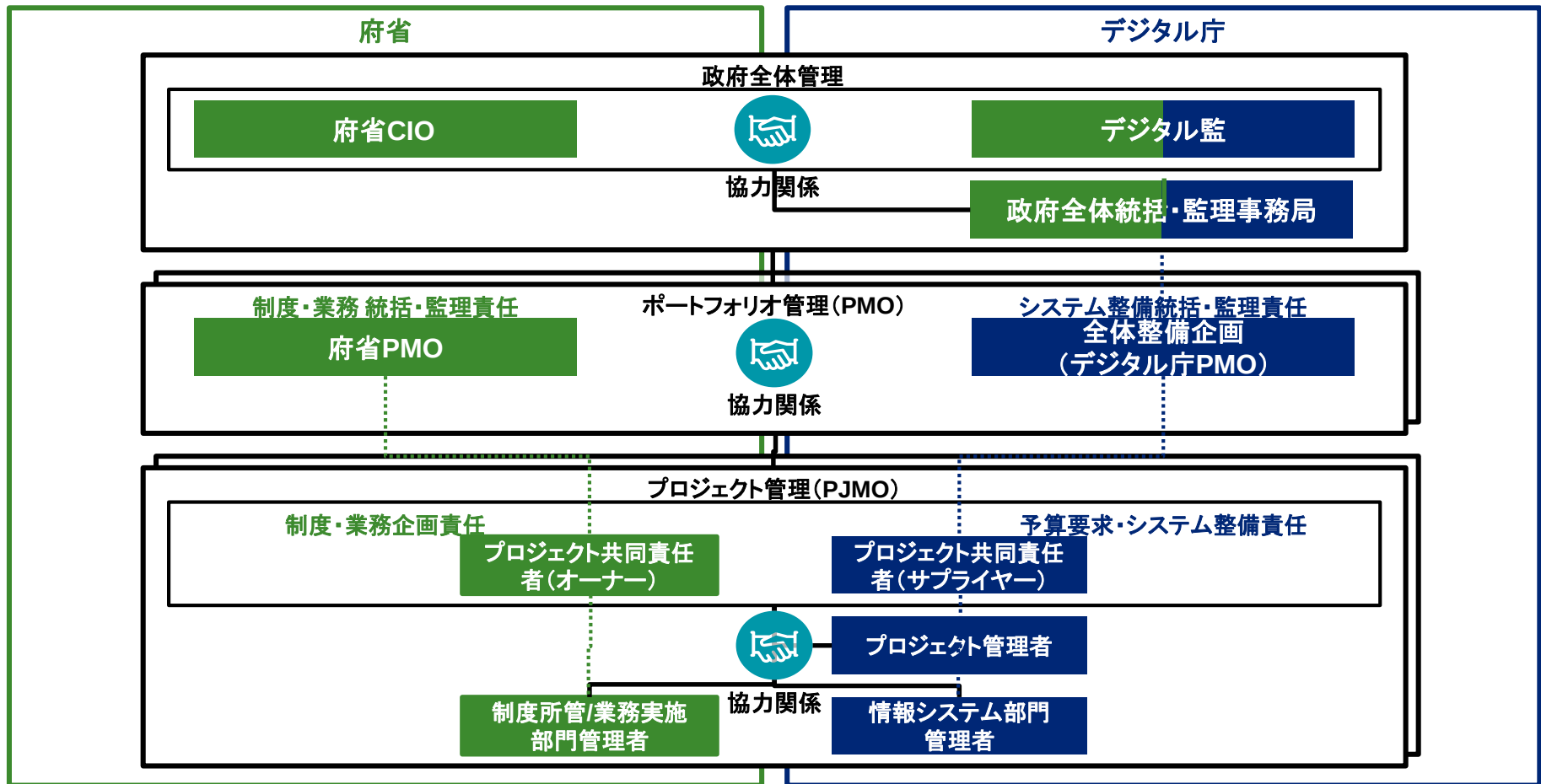
デジタル庁のシステムについては、制度・業務部門とシステム部門の2つのラインによる、デジタル庁内で完結する二頭協調体制により整備・運用に取り組みます

① デジタル庁システム整備・運用の体制・プロセス



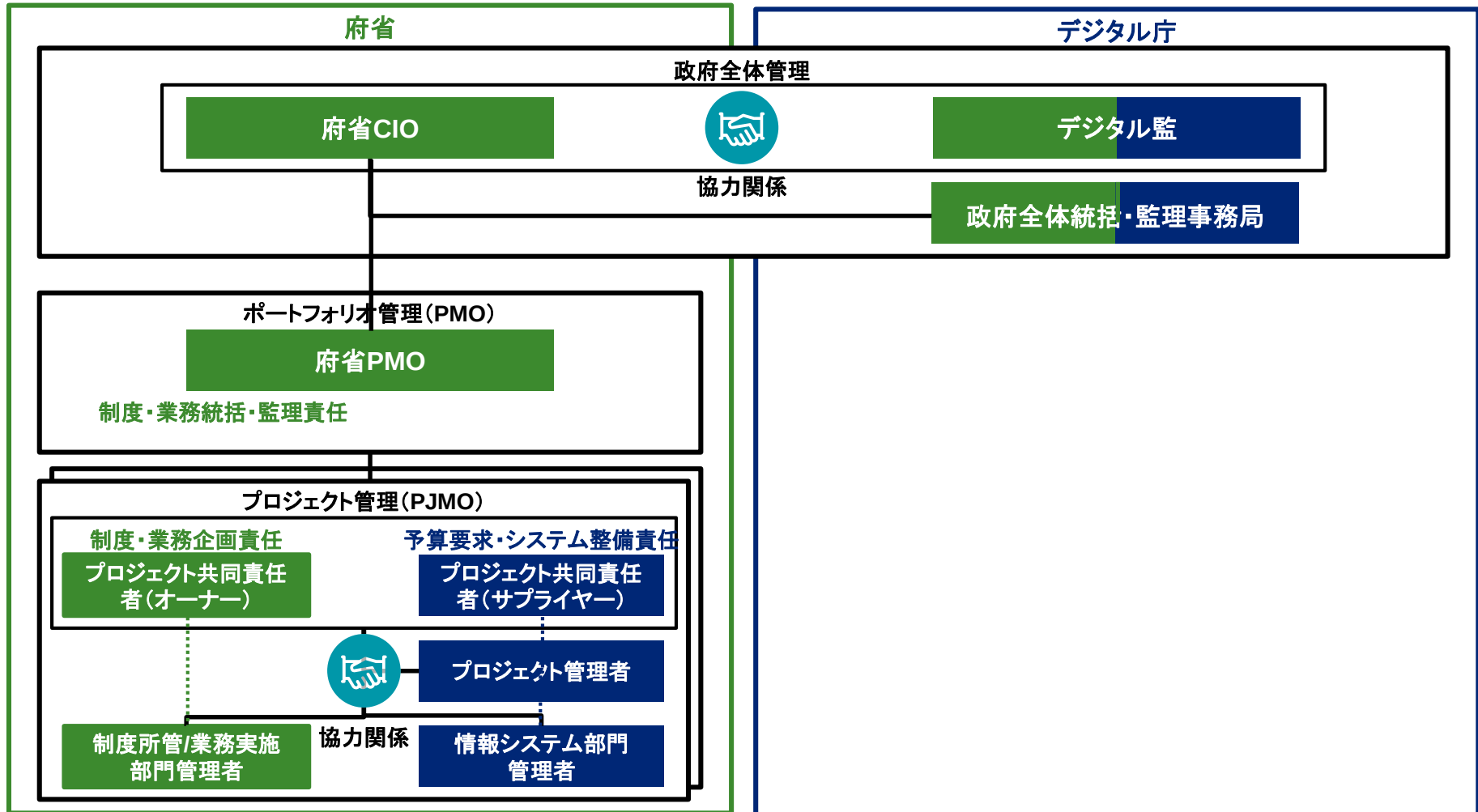
共同システムについては、府省の制度・業務部門と、デジタル庁のシステム部門のラインによる、二頭協調体制により価値創出目的を共有した協力関係を構築します

②共同システム整備・運用の体制・プロセス



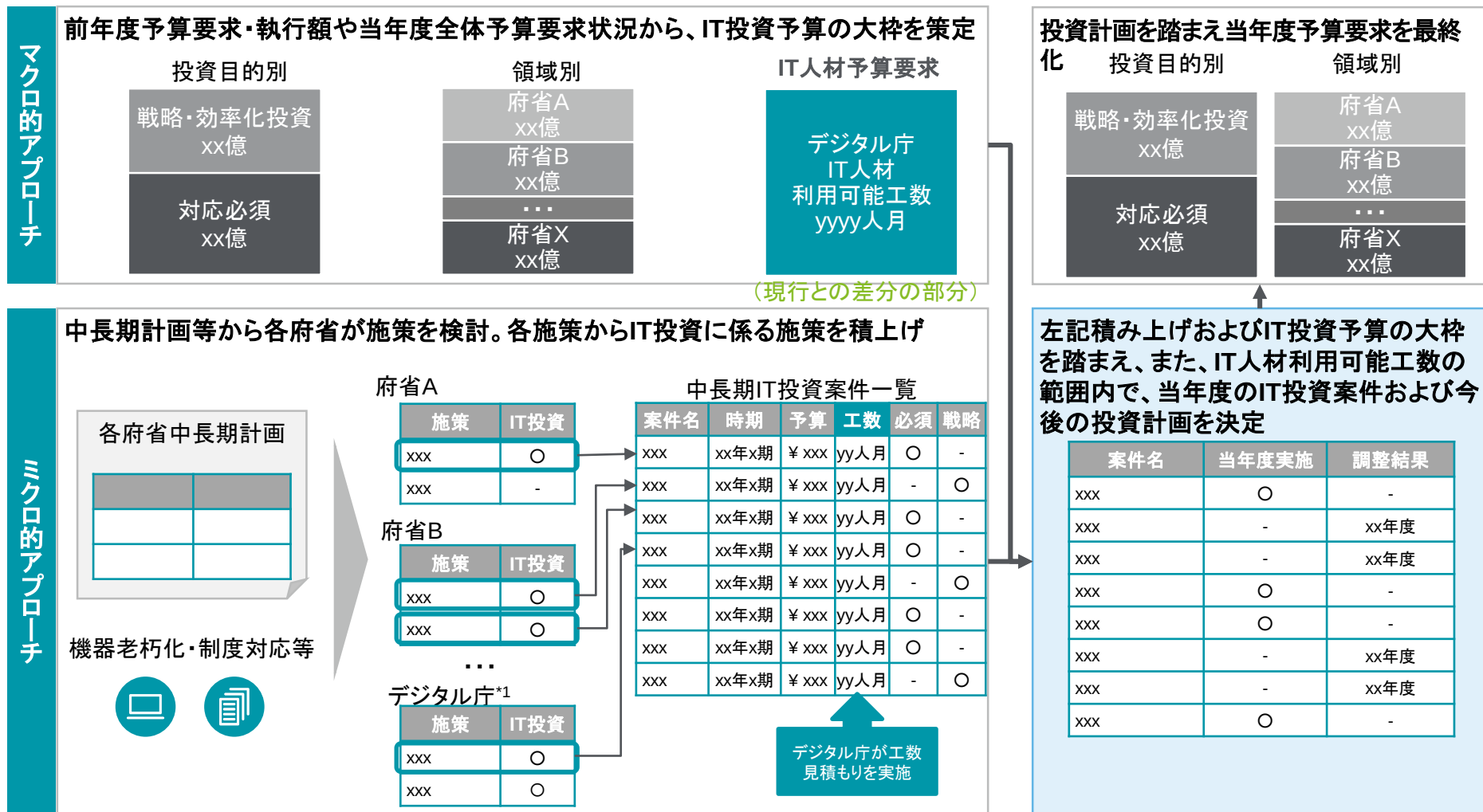
府省システムについては、制度所管・業務実施部門と情報システム部門の2つのラインによる、府省内で完結する二頭協調体制によりシステムの整備・運用に取り組めます

③府省システム整備・運用の体制・プロセス



デジタル庁IT人材の対応可能な工数の範囲内で、政府全体の優先順位付けによる予算要求案を策定する必要があると考えます

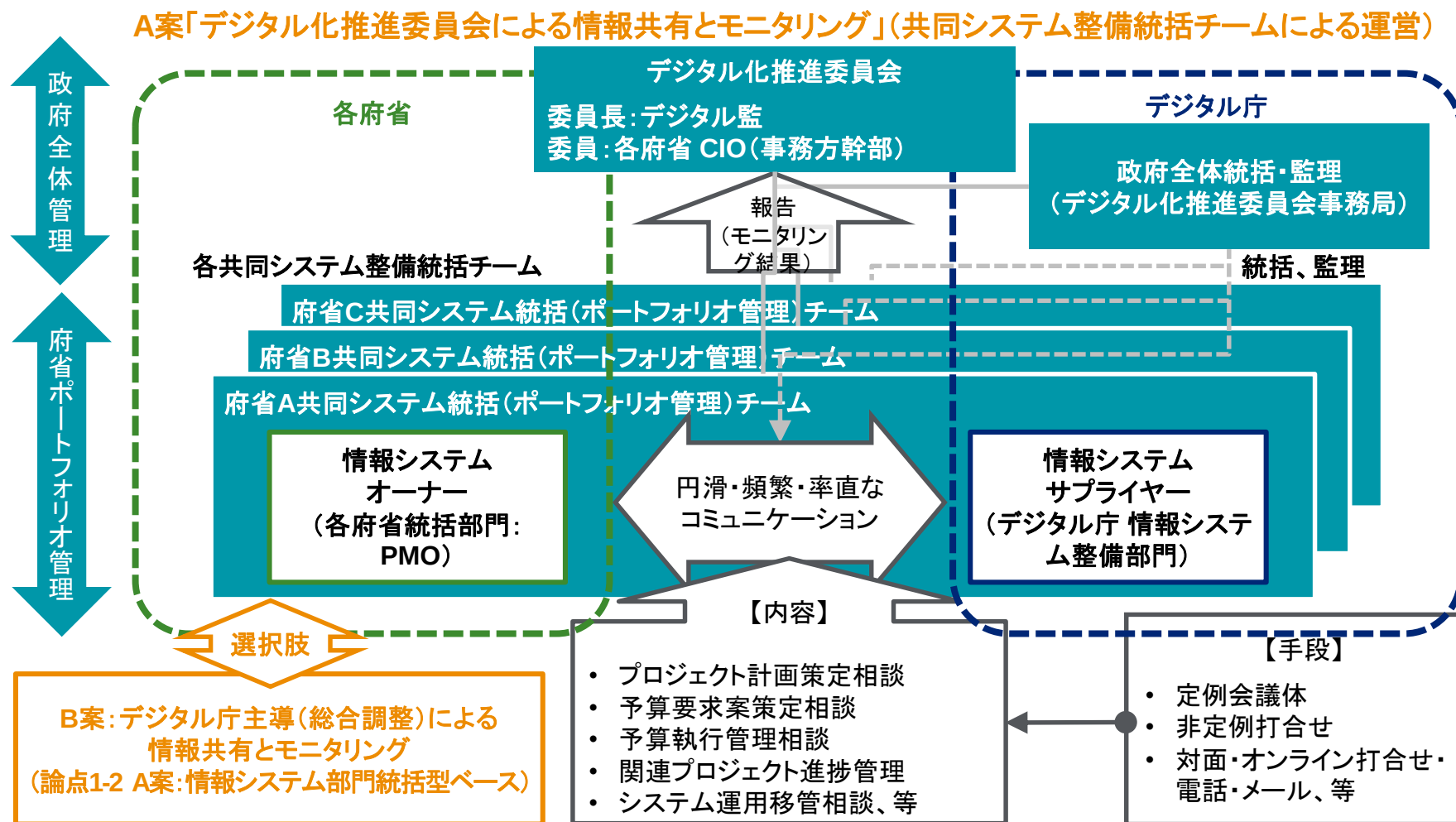
論点2-3 予算要求案策定におけるデジタル庁IT人材工数の扱い



*1) 政府共通システム、等

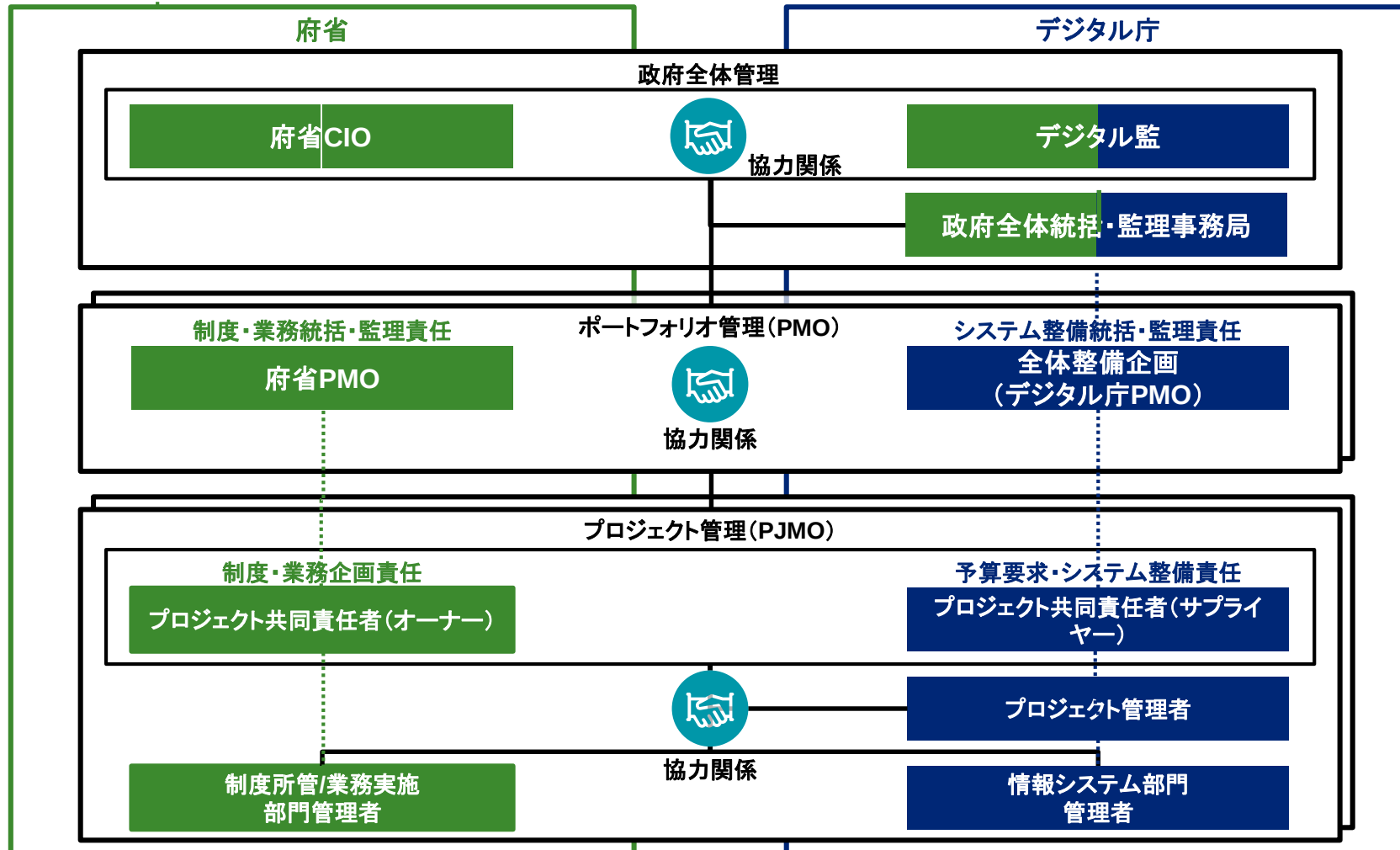
各府省の重要プロジェクトについては、各府省とデジタル庁の幹部により構成される委員会組織の下、共同システム整備統括チームにより運営すべきです

論点2-4 システム整備体制における情報共有とモニタリングプロセス



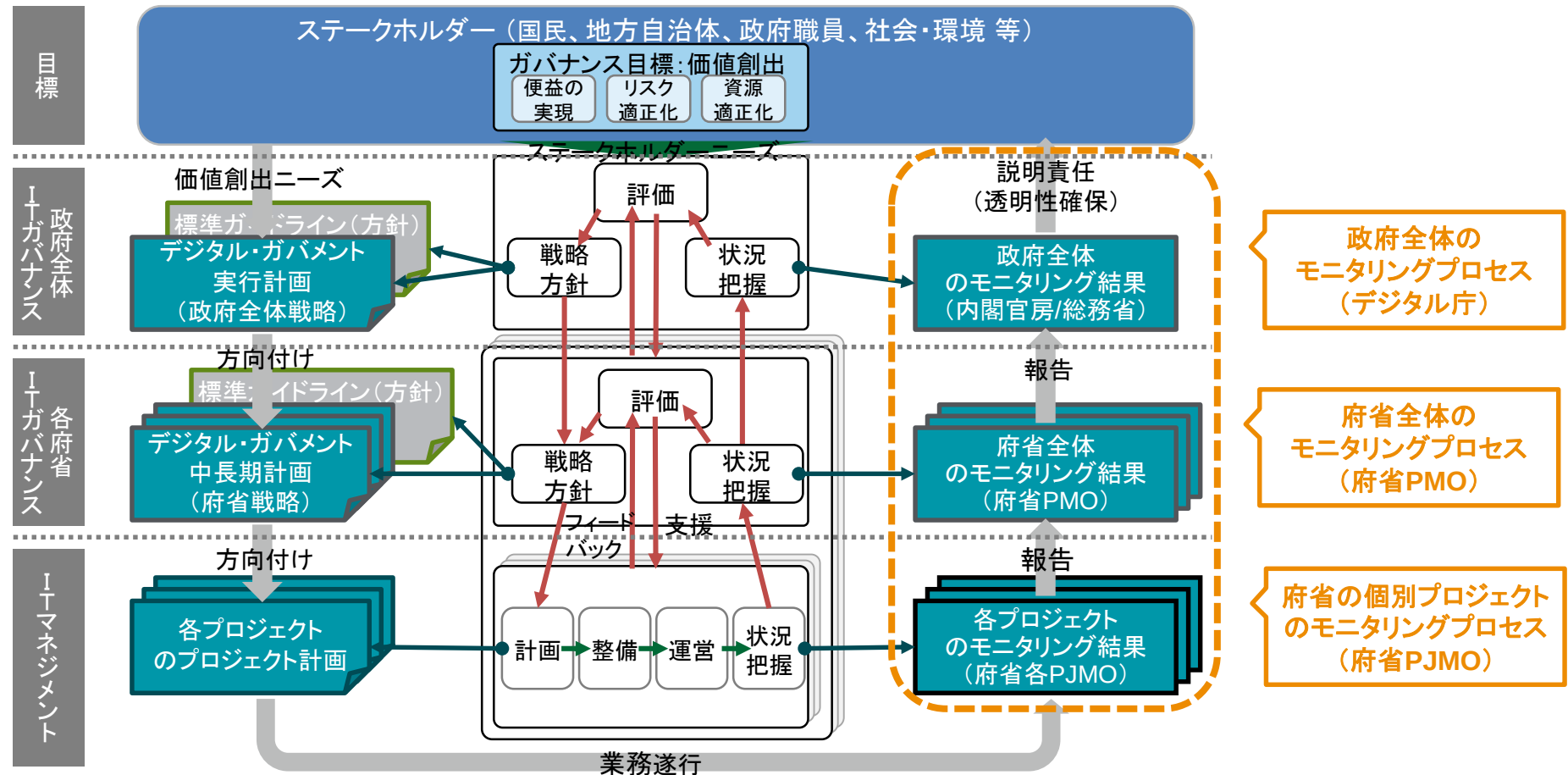
デジタル化推進委員会、府省ごとのポートフォリオを管理するPMO、個々のプロジェクト管理を行うPJMOの3階層により、効果的な情報共有とモニタリングを実現します

3階層による情報共有とモニタリング



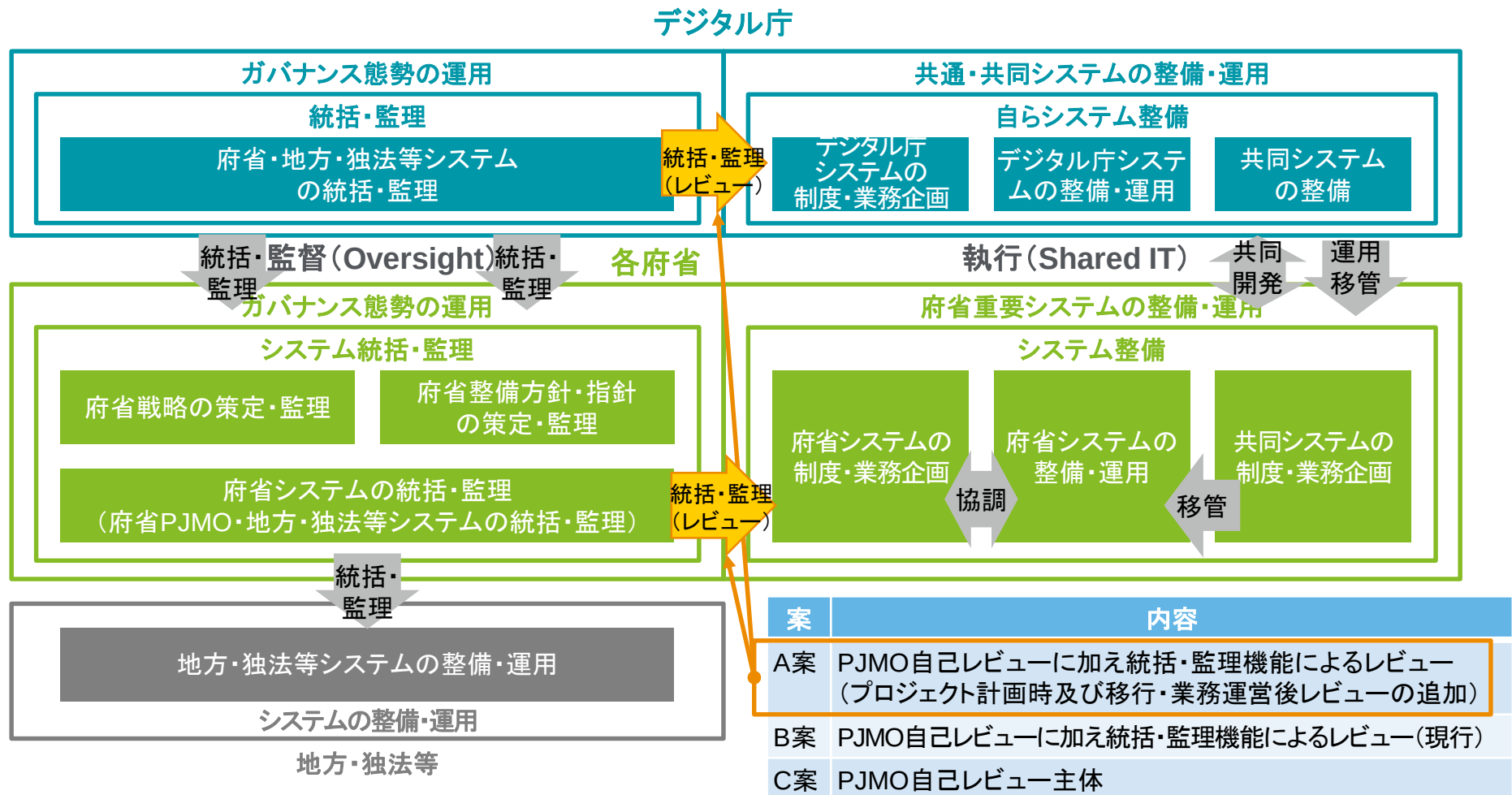
デジタル庁は各府省と連携し、各府省のPMO相当組織が個別プロジェクトの実施状況をモニタリングし、その結果をデジタル庁に報告します

論点2-5 府省システムのプロジェクト実施状況モニタリングの運用



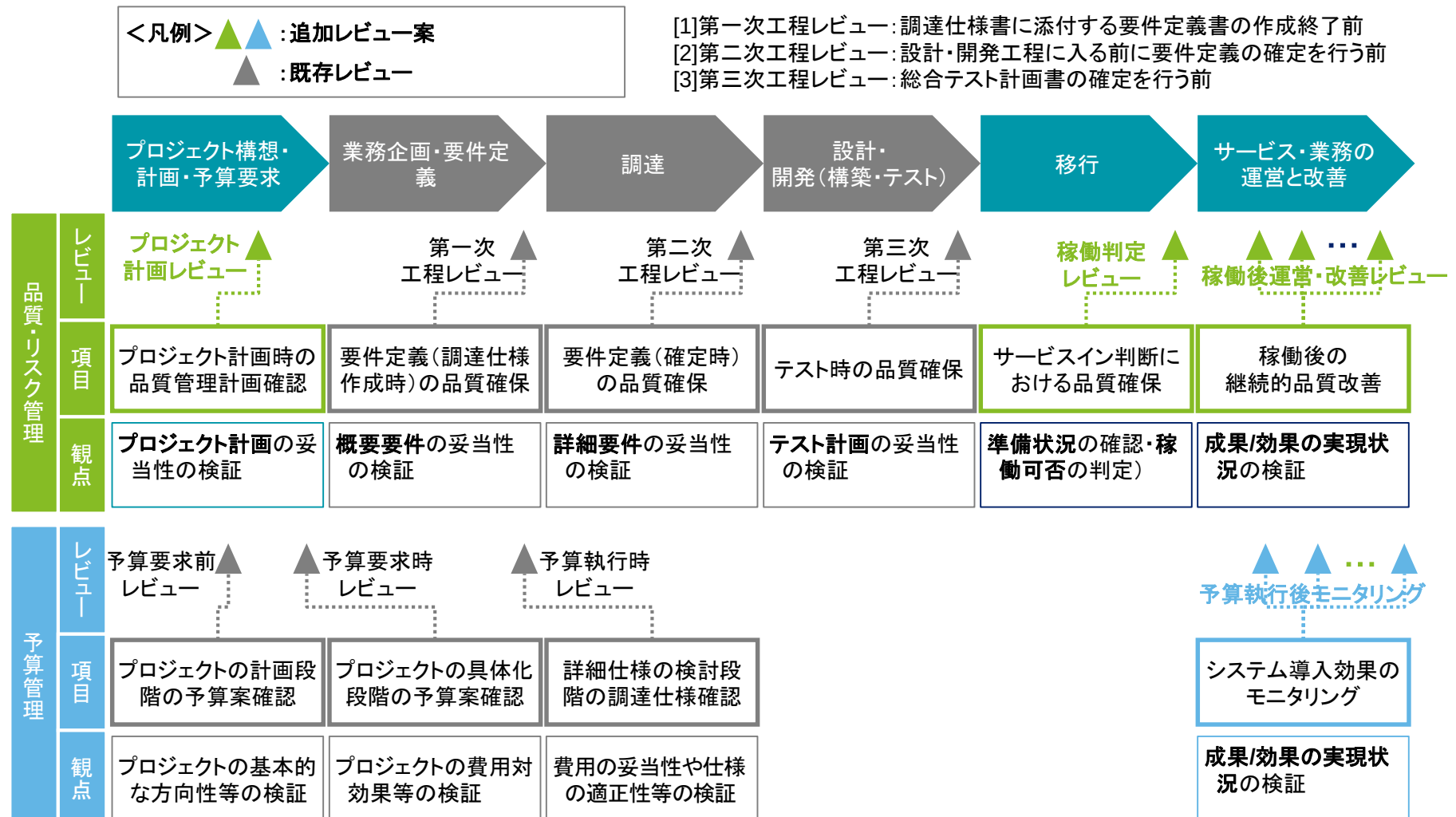
プロジェクト品質を高めQCDを確保したプロジェクトを完遂するためには、現行レビュー制度からプロジェクト計画時と移行や業務運営後のレビューを加えるべきと考えます

論点2-6 プロジェクトレビューの実施



プロジェクトを失敗させないように、現行制度のレビュータイミングにプロジェクト開始時と稼働後を追加することが重要です

論点2-6 プロジェクトレビューの実施(レビュータイミング)



4. 各論点に関する論議

(3) 論点3. デジタル庁におけるガバナンス態勢

政府全体のガバナンス態勢として、デジタル庁における総合調整、企画立案、統括・監理、自らシステム整備の各業務を効果的・効率的に遂行しデジタル庁価値創出に繋げるため、役割と責任の定義を含む組織体制を設計する必要があります

デジタル庁システムの整備チームから制度・業務チームを独立させ、両チームともに、府省や地方自治体と同様に、統括・監理チームにより統括・監理されるべきです

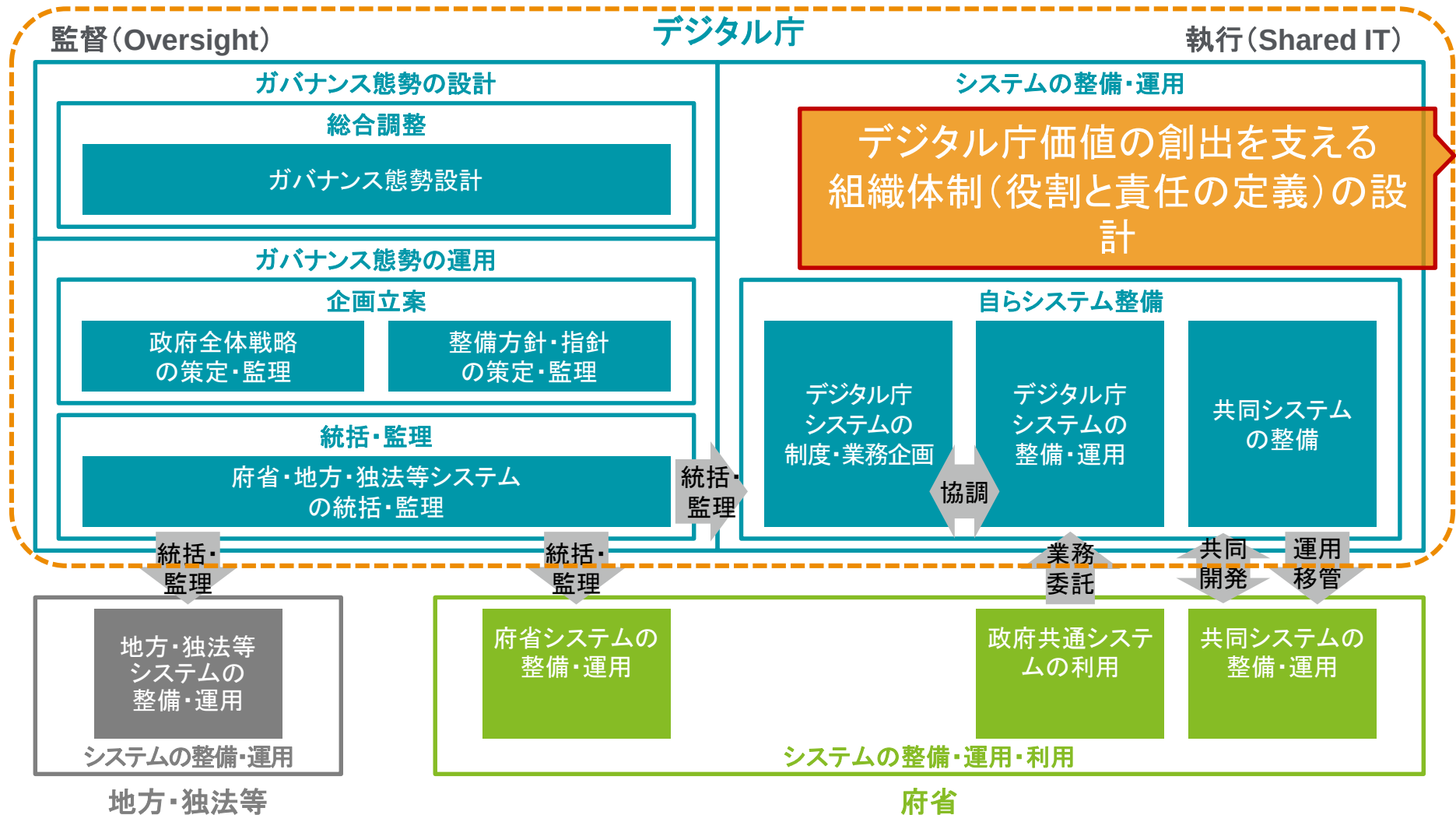
論点3. デジタル庁におけるガバナンス態勢

論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
3-1	デジタル庁システムの業務サイド(制度所管・業務実施部門)の明確化	A案 改革	制度所管・業務実施部門を独立したチームとして設定	A案	システム整備を成功させるためには、デジタル庁のシステムであっても、標準ガイドラインに従いPJMOを構成する各管理者(制度所管/業務実施管理者および情報システム管理者、プロジェクト管理者)を明確にすることが重要です。
		B案 現行	デジタル庁システムの整備チーム内で制度所管/業務実施と情報システム/プロジェクト管理機能を一体的に対応		
3-2	デジタル庁システムの統括・監理の主体	A案 改革	全体統括・監理機能(府省・地方・独法)がデジタル庁システムの整備についても統括・監理の対象とする	A案	デジタル庁が「自ら整備」するデジタル庁のシステムについても、第三者による品質レビューや予算要求・執行レビュー、モニタリングなど、その統括・監理を行う主体プロジェクトのQCDを確保するために重要な役割を担うべきです。
		B案 現行	関係するPMOやPJMOが必要に応じて統括・監理する		

(注)「案#」欄の現行/改革表示について <凡例> 現行 : 現行通りあるいは現行に近い案、 改革 : 現行からある程度改革する案

デジタル庁における総合調整、企画立案、統括・監理、自らシステム整備の各業務を効果的・効率的に遂行するため、役割と責任の定義を含む組織体制を設計します

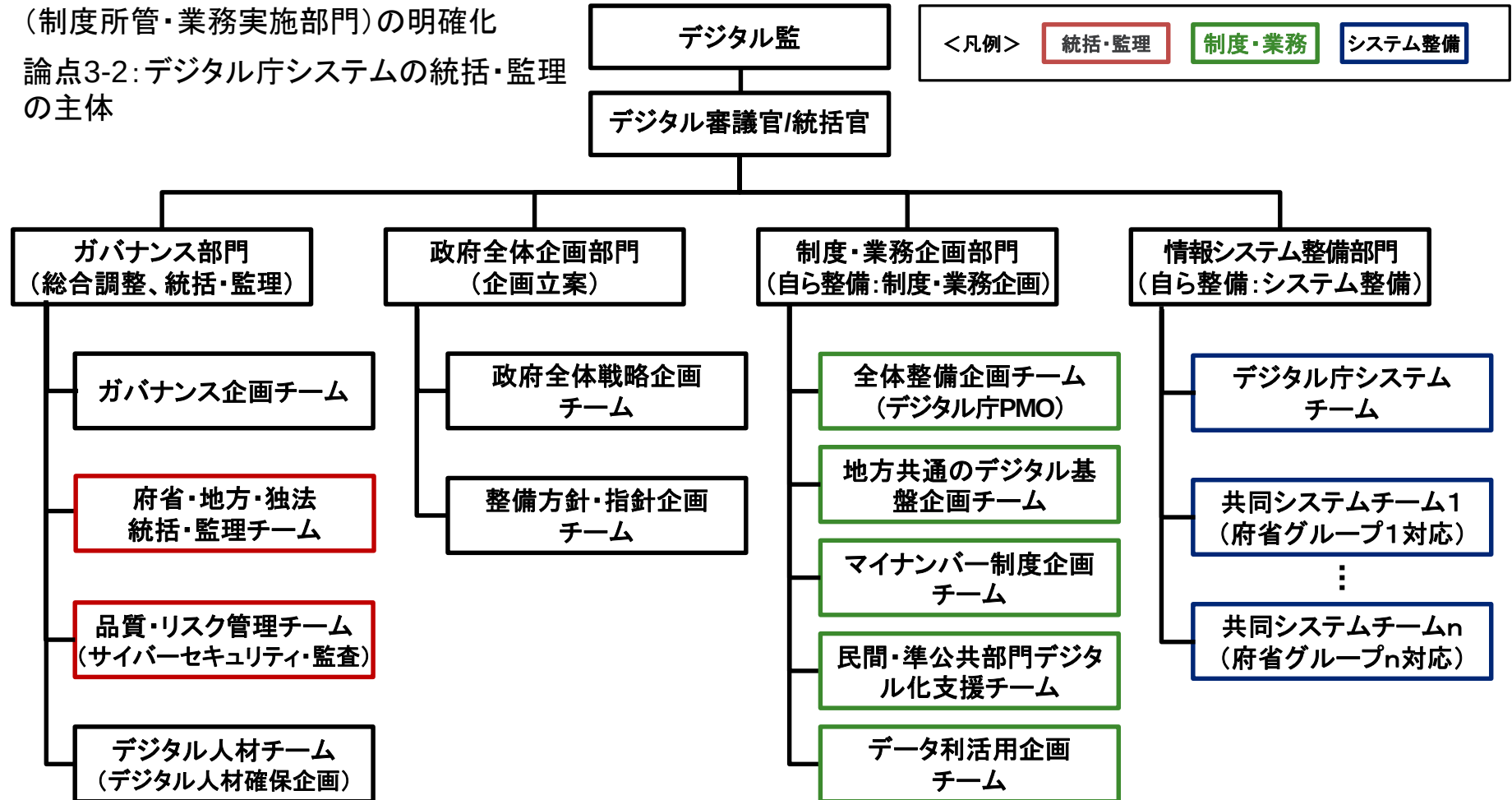
デジタル庁の組織体制・役割分担の設計



デジタル庁の基本的な機能として、総合調整、企画立案、統括・監理、自ら整備ごとに、グループ組織を整備します

論点3-1/3-2 デジタル庁のあるべき組織構造(論議のためのたたき台)

- 論点3-1: デジタル庁システムの業務サイド(制度所管・業務実施部門)の明確化
- 論点3-2: デジタル庁システムの統括・監理の主体



4. 各論点に関する論議

(4) 論点4. 各府省におけるガバナンス態勢

各府省のガバナンス態勢として、企画立案、統括・監理、自らシステム整備の各業務を効果的・効率的に遂行しデジタル価値創出に繋げるため、役割と責任の定義を含む府省における標準的な組織体制を設計する必要があります

各府省において、現行の標準ガイドラインで定義されているPMOの14の機能を詳細化し、情報システム部門を集中化させることが重要です

論点4. 各府省におけるガバナンス態勢

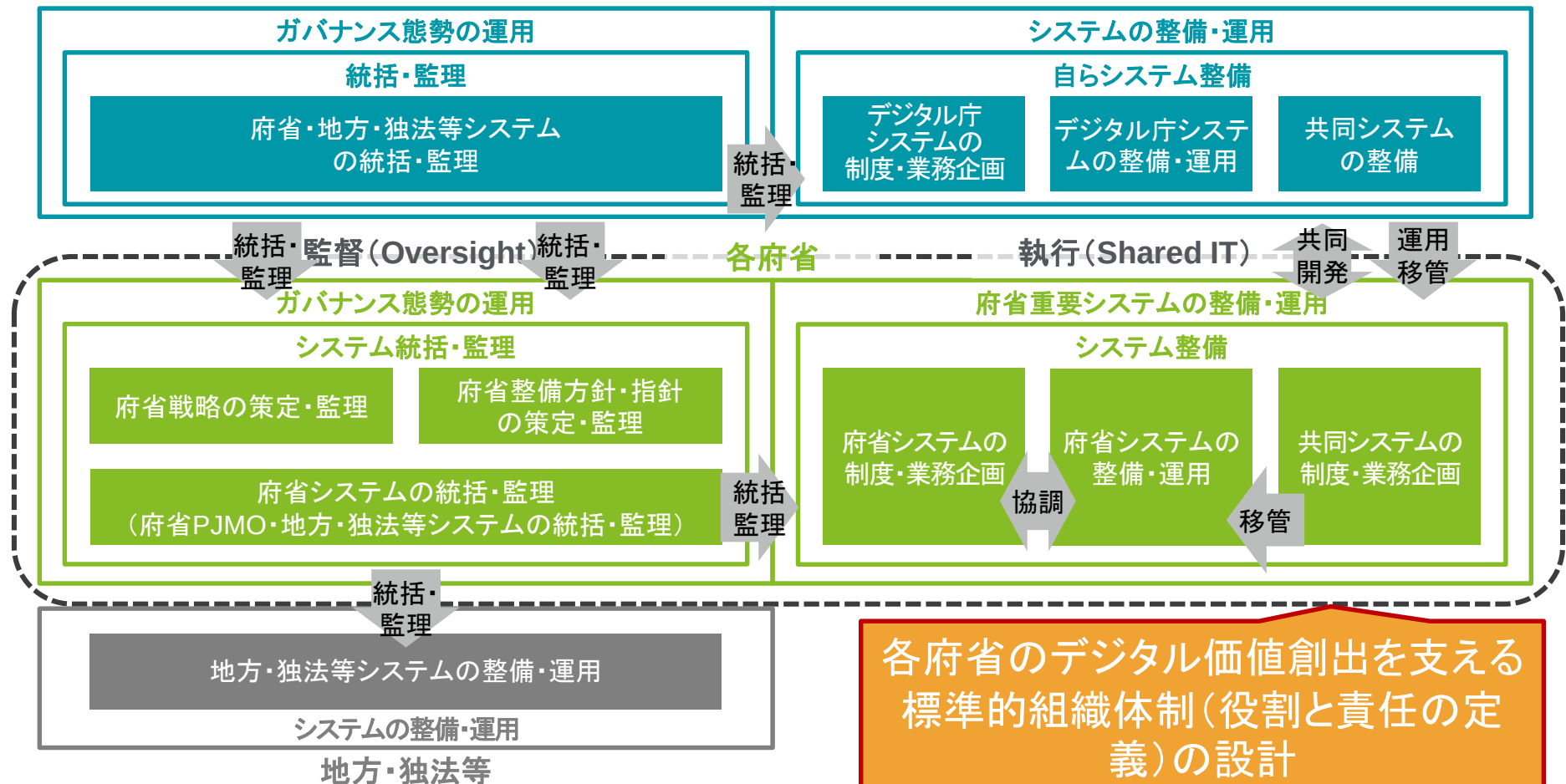
論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
4-1	ITガバナンス(PMO)の機能範囲	A案 現行	システム統括・監理の機能(現行のPMOの14の機能)を具体化・詳細化し、整備指針等に明記	A案	システム整備リソースをデジタル庁に集中配備して政府全体でデジタル社会形成価値を創出する方向性のため、府省の統括・監理機能については、当面、現状のPMO機能の範囲内で、詳細化等の対応を行う(A案) べきです。 将来的には、制度や業務を企画する府省の機動的対応を実現する府省全体の統括・監理機能を強化する方向性(B案) であると考えます。
		B案 改革	府省中長期戦略に整合した府省システム全体最適を目指すように、現行のPMO機能の拡大を検討		
4-2	情報システム部門の位置づけ	A案 改革	情報システム部門を府省内で統合する	A案	政府全体の重要システム整備を成功させるためデジタル庁にリソースを集中配備し対応する方針と整合させ、府省内のデジタル推進組織にリソースを集中化して対応することが、府省のシステム整備を成功させるためには重要となります。
		B案 現行	情報システム部門を部局や課室に分散配置する		

(注)「案#」欄の**現行/改革**表示について <凡例> **現行** : 現行通りあるいは現行に近い案、 **改革** : 現行からある程度改革する案

各府省のガバナンス態勢として、企画立案、統括・監理、自らシステム整備の各業務を効果的に遂行するため、役割と責任の定義を含む標準的な組織体制を設計します

各府省の組織体制・役割分担の設計

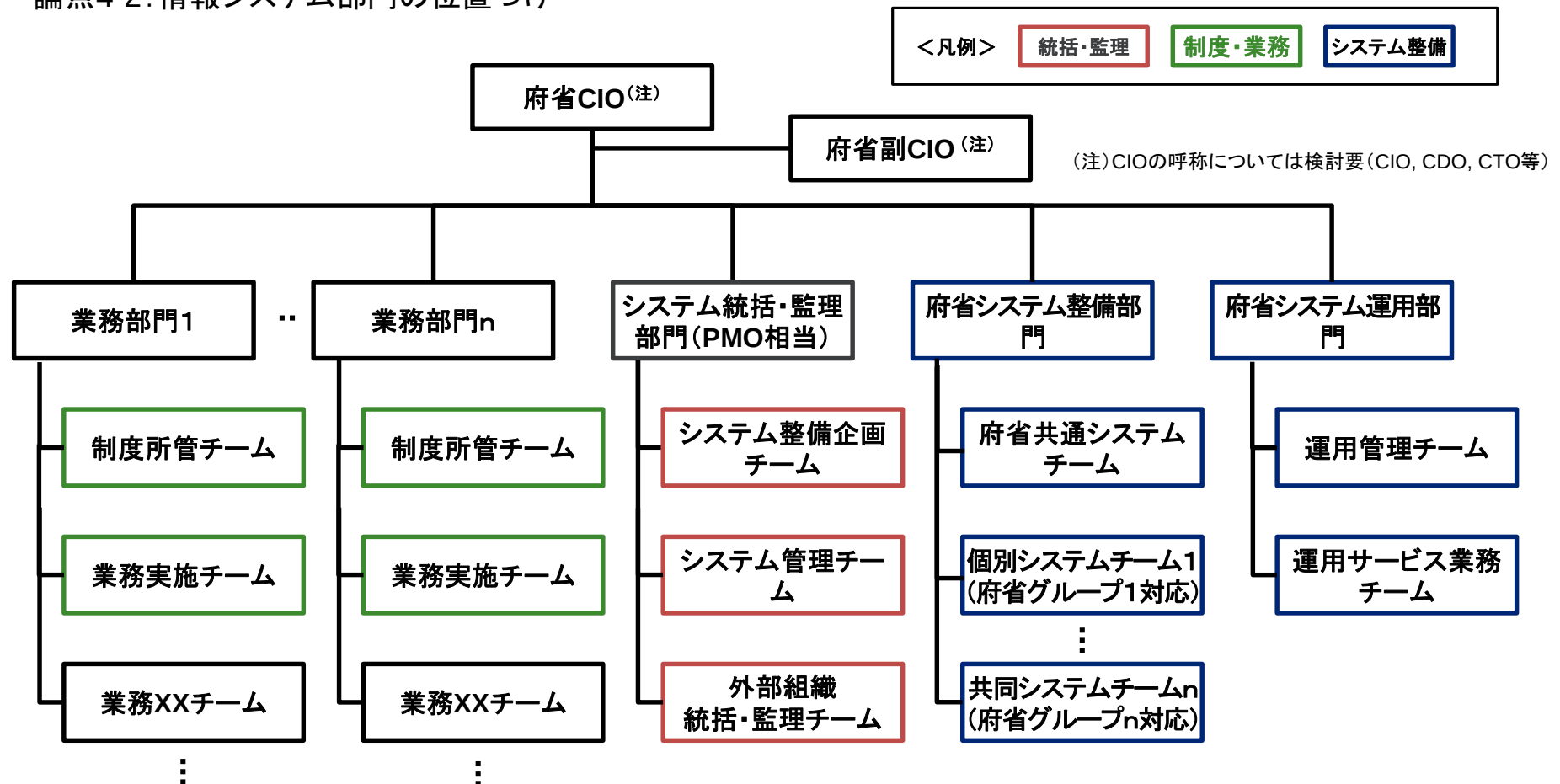
デジタル庁



府省システム整備に関わる標準的体制として、業務部門における制度企画・業務実施機能とシステム部門における統括・監理機能、整備機能、運用機能を明確化します

論点4-1/4-2 各府省のあるべき標準的組織構造(論議のためのたたき台)

- ・ 論点4-1: 現行のITガバナンス(PMO)の機能範囲
- ・ 論点4-2: 情報システム部門の位置づけ



4. 各論点に関する論議

(5) 論点5. 政府全体および府省における戦略の策定・監理

デジタル庁は各府省と連携して、デジタル戦略を策定し、その実行状況をモニタリング(監理)し評価することにより、次なる戦略へとつなげていく必要があります。

政府全体および府省における戦略の策定・監理プロセスについては、ルールを整備するだけでなく、実効的なプロセスになっているかモニタリングすることが重要です

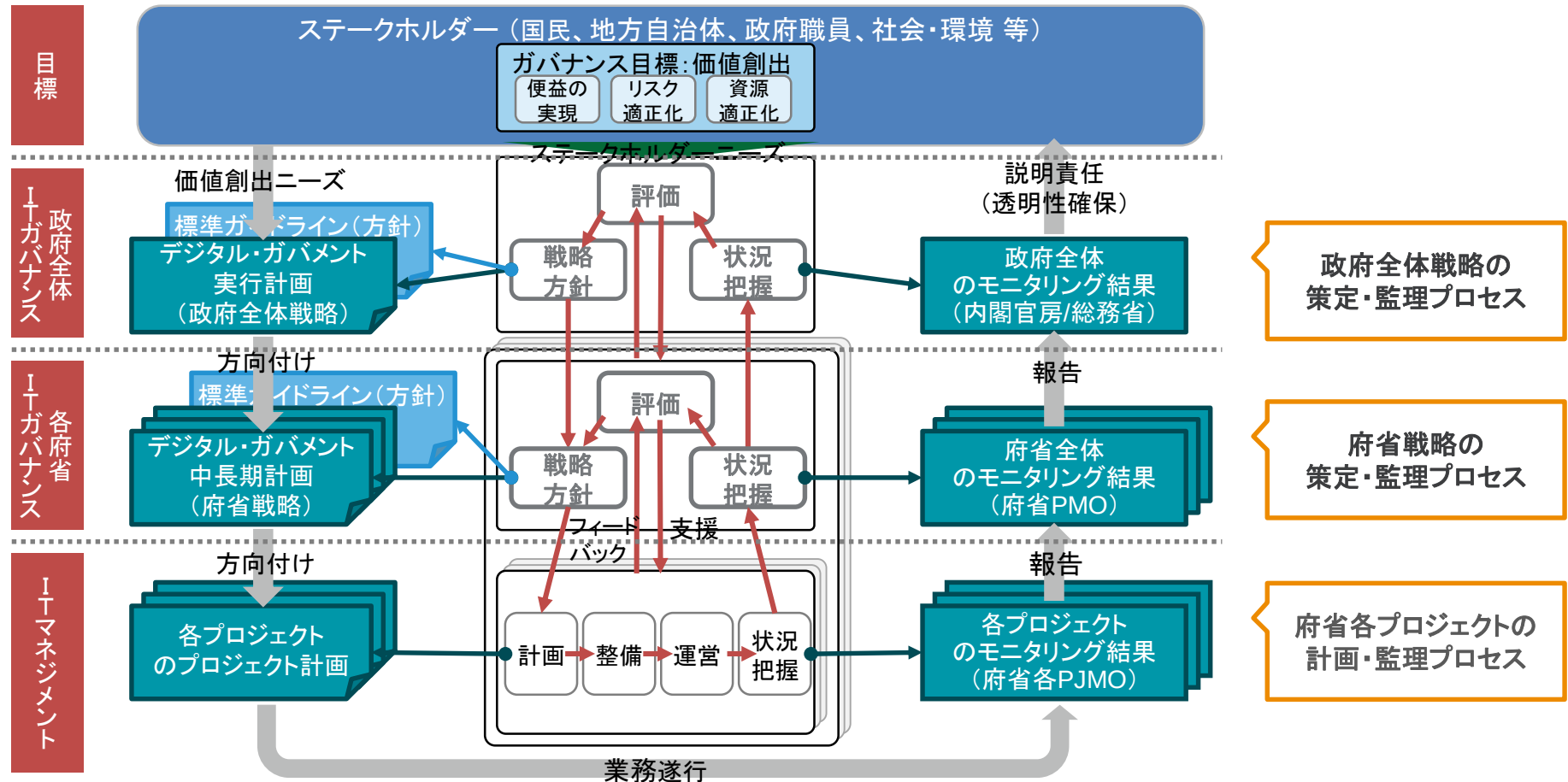
論点5. 政府全体および府省における戦略の策定・監理

論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
5-1	政府全体および府省における戦略の策定・監理プロセスの運用	A案 改革	戦略策定とそのモニタリングプロセス(ルール)の整備とプロセス運用の徹底	A案	スライド50に記載のような戦略(デジタル・ガバメント実行計画、府省中長期計画)策定およびそのモニタリングプロセスが現行標準ガイドラインに記載されていますが、そのモニタリング運用の実施が徹底されていない現状です。ルールの継続的改善を含めた戦略策定とそのモニタリングプロセスの運用が徹底された状況にしていく必要があります。
		B案 現行	戦略策定とそのモニタリングプロセス(ルール)の整備		

(注)「案#」欄の現行/改革表示について <凡例> 現行 : 現行通りあるいは現行に近い案、 改革 : 現行からある程度改革する案

デジタル庁は各府省と連携して政府全体戦略を策定し、その実行状況をモニタリングし評価することにより、次なる戦略へとつなげていくような運用の徹底が重要です

論点5-1 政府全体および府省における戦略の策定・監理プロセスの運用



4. 各論点に関する論議

(6) 論点6. 整備方針・標準化指針の策定、監理

政府情報システム整備に関するガバナンス態勢の基本となるガバナンスルールとして、方針、標準・指針、マニュアル(ガイダンス)の3層構造のルール体系を整備する必要があります

整備方針については、現行の「標準ガイドライン」をベースに、目指す姿とのギャップを埋める対応策を取り込み、その通り運用されているかをモニタリングすべきです

論点6. 整備方針・標準化指針の策定、監理

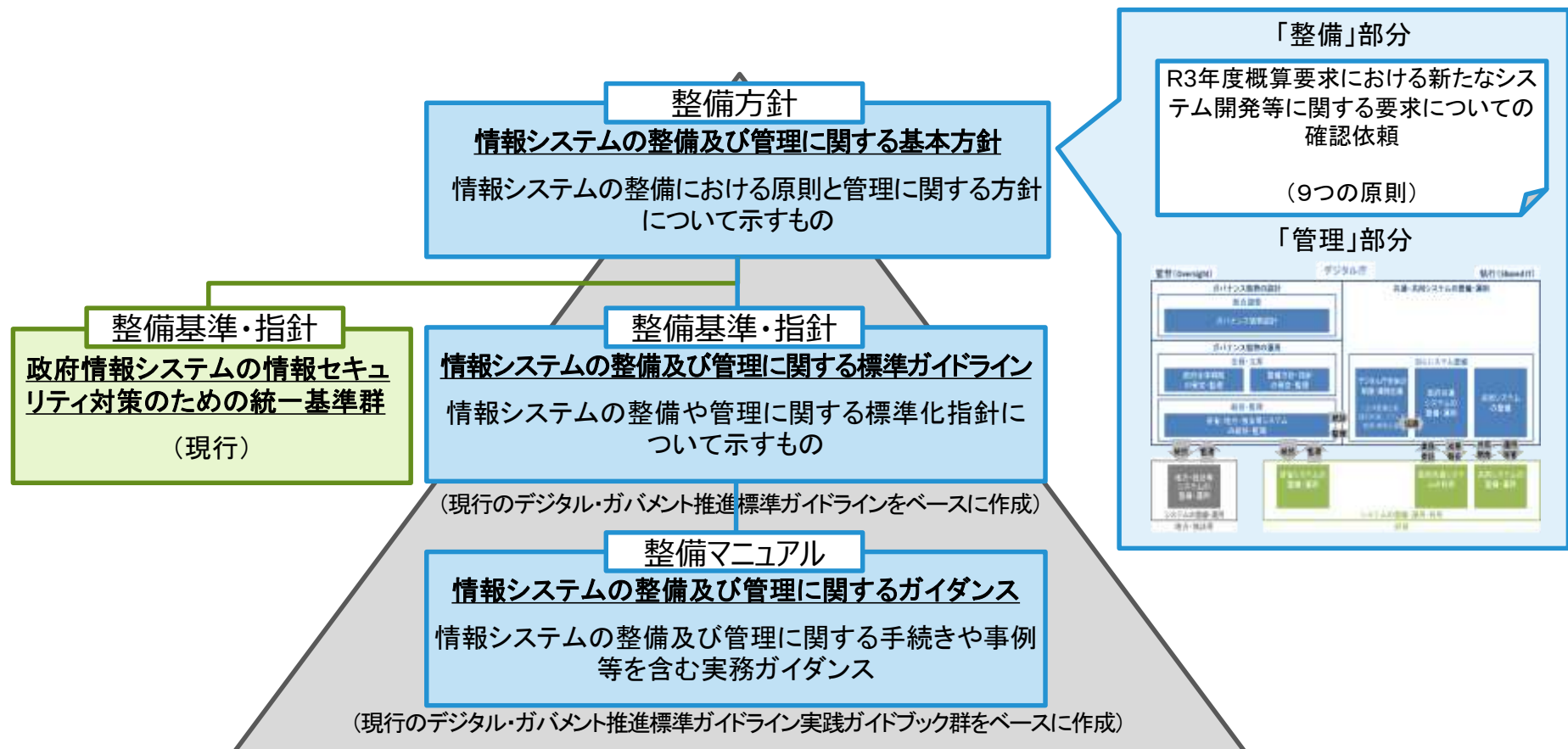
論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
6-1	デジタル庁設置に伴う整備方針(標準ガイドライン)の策定手順	A案 改革	現行の「標準ガイドライン」をベースにして、目指す姿とのギャップを埋める対応策を取り込む	A案	デジタル庁設置に向け、整備方針や指針をタイムリーに効果的なものとするためには、ゼロベースで作成するよりは、現行の標準ガイドラインをベースにTo Be像とのギャップを埋める対応策を考える方法(A案)がベストであると考えます。
		B案 現行	論点整理結果に基づきゼロベースから作成する		
6-2	モニタリングプロセス運用の徹底(現行課題への対応)	A案 改革	戦略策定とそのモニタリングプロセス(ルール)の整備とプロセス運用の徹底を図る	A案	政府全体の業務運営をしっかりとモニタリング(監理)して、その評価結果を国民等ステークホルダーへ説明責任を果たすとともに、次なる戦略・方針へと繋げるような、PDCA評価改善サイクルに基づく業務運営(A案)が求められています。
		B案 現行	戦略策定とそのモニタリングプロセス(ルール)の整備		

(注)「案#」欄の現行/改革表示について <凡例> 現行 : 現行通りあるいは現行に近い案、 改革 : 現行からある程度改革する案

政府情報システム整備に関するガバナンスルールとして、方針、標準・指針、マニュアルの3層構造のルール体系をしっかりと整備する必要があります

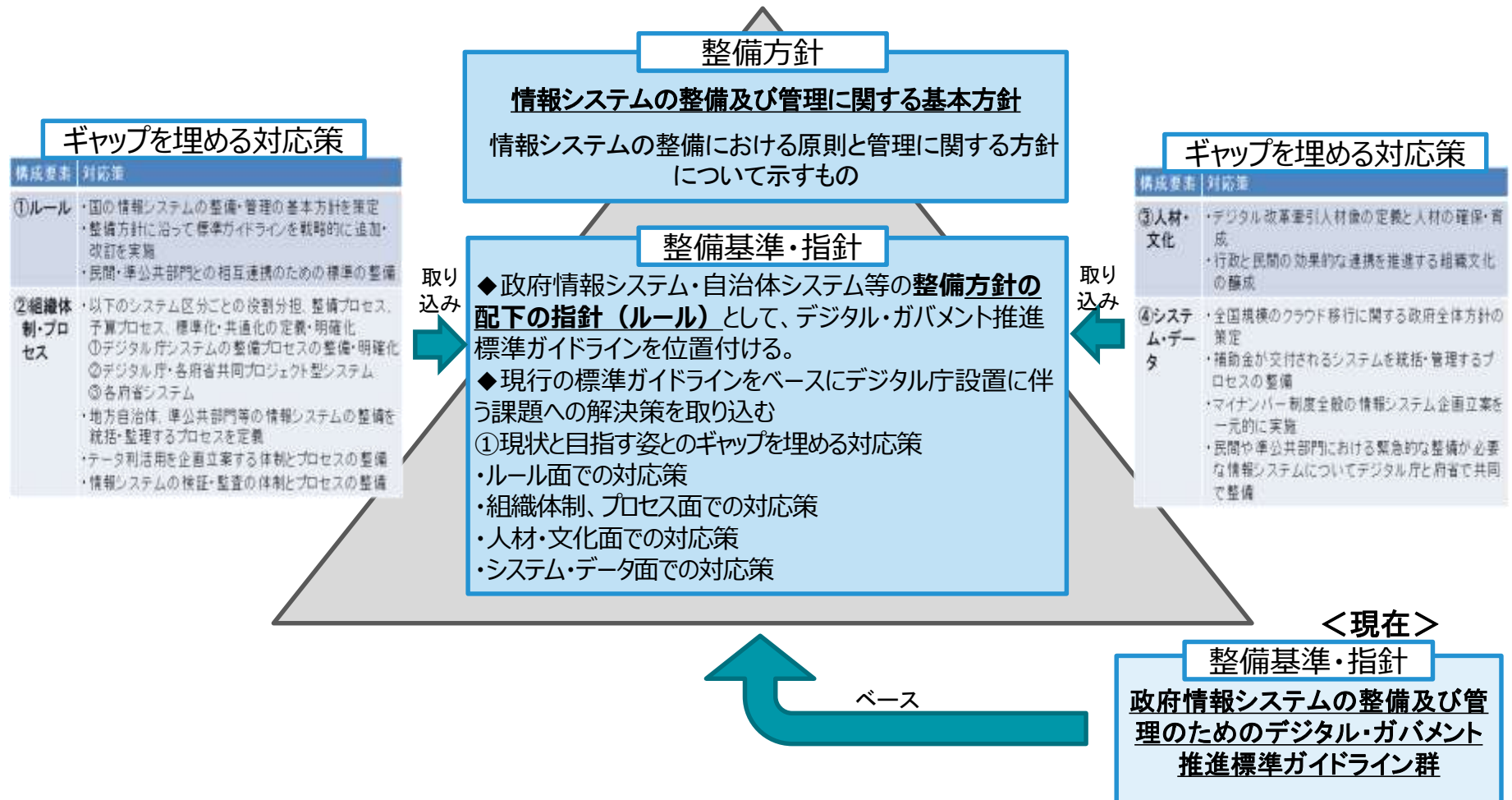
政府情報システム整備等に関するガバナンスルール体系の整備

- 整備方針には、政府情報システムの「整備」における原則と「管理」に関する方針について示すと共に、下位規定として「情報システムの及び管理に関する標準ガイドライン」を定義し、さらに「政府情報システムの情報セキュリティ対策のための統一基準」を参照させます



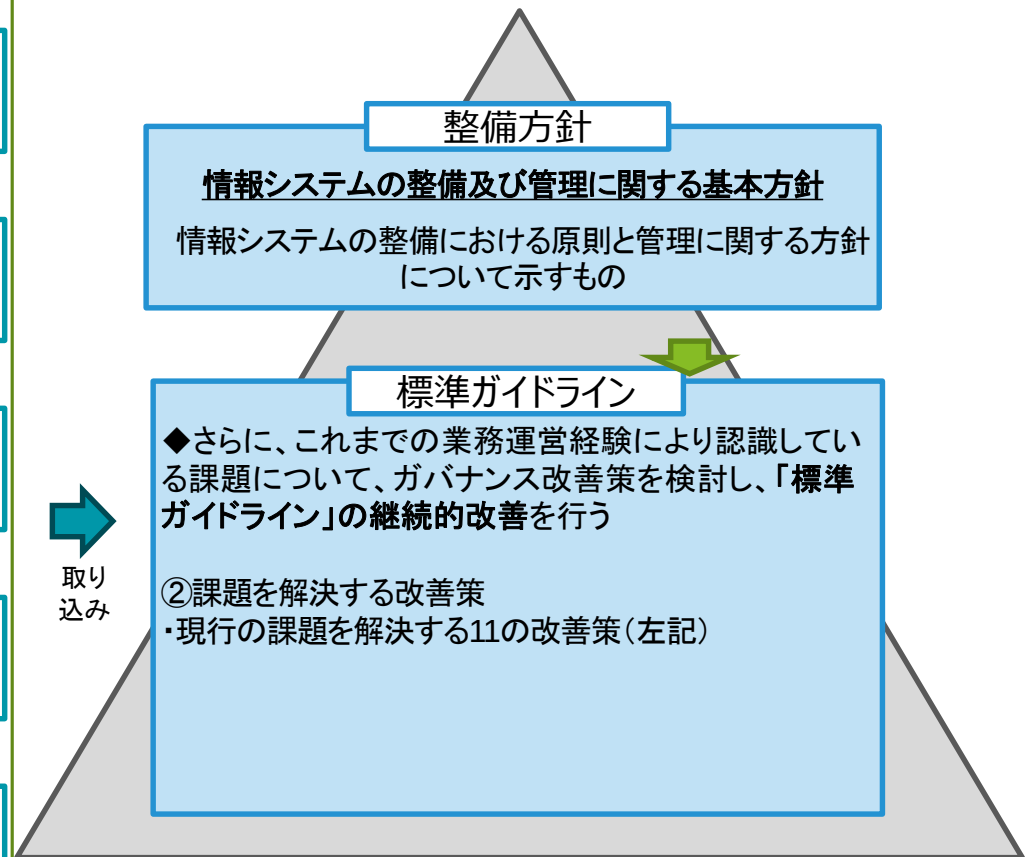
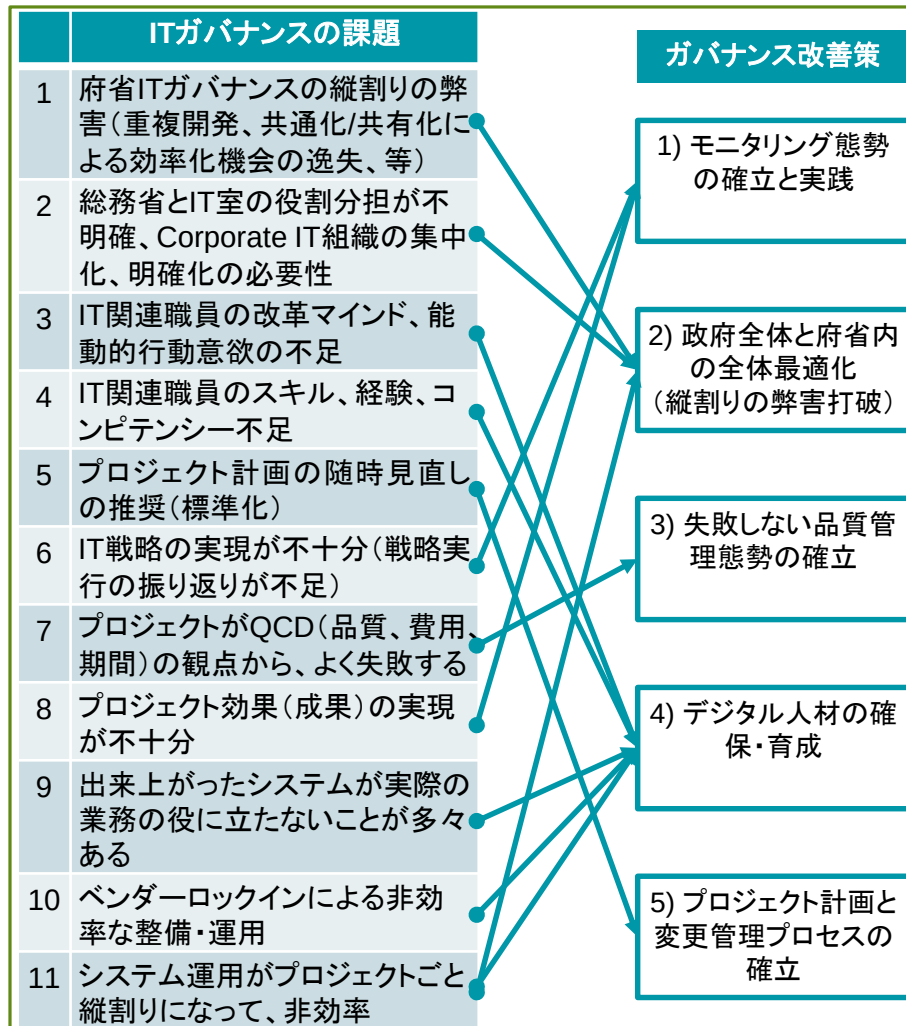
標準化指針については現行の「標準ガイドライン」をベースに作成し、目指す姿へのギャップを埋めるガバナンス対応策を取り込むことが効果的、効率的と考えます

論点6-1 標準ガイドラインの策定手順



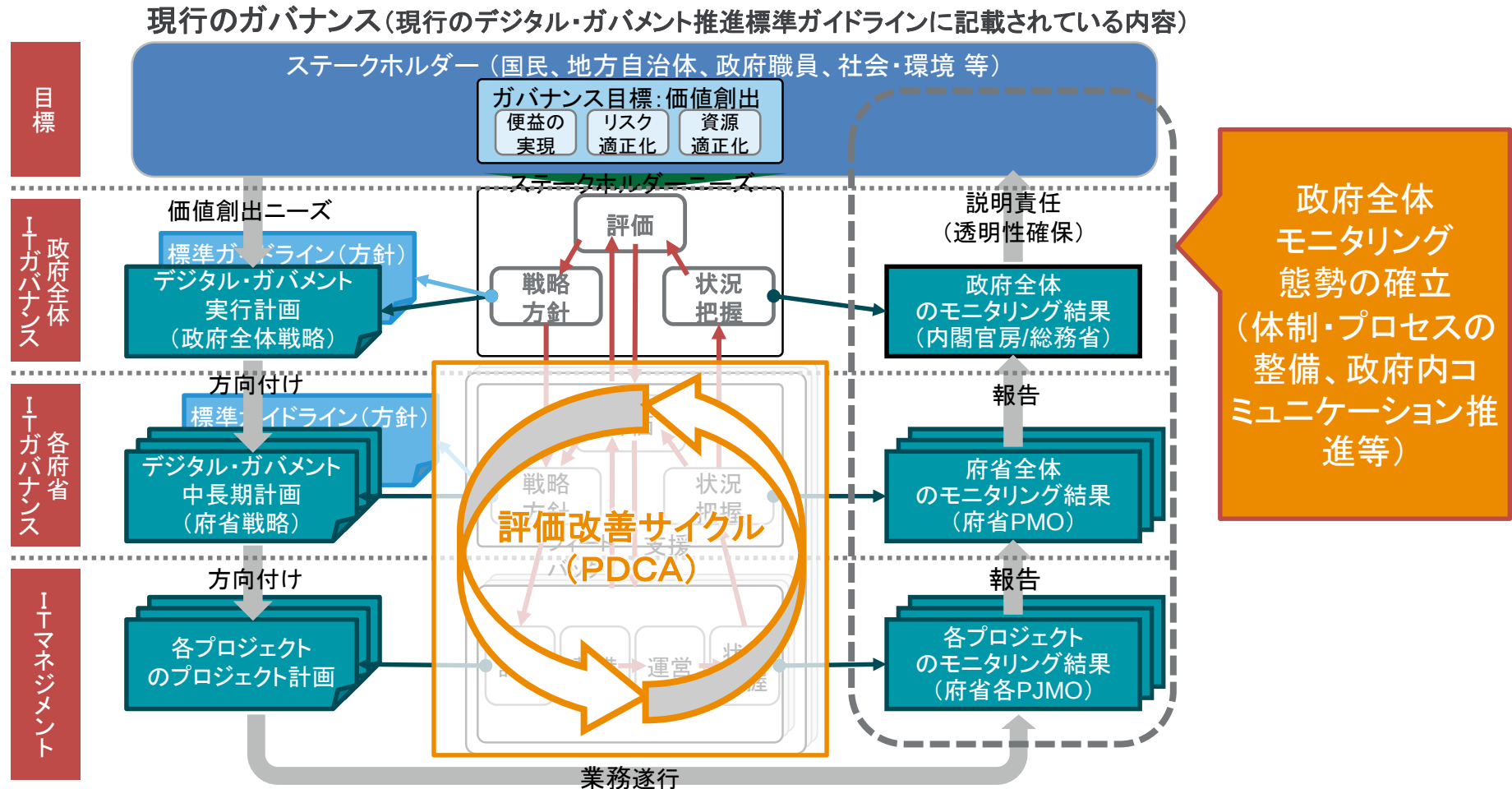
さらに、これまでの業務運営経験により認識している課題について、対応のためのガバナンス改善策を検討し、指針としての「標準ガイドライン」を継続的に改善していきます

論点6-1 現行ガバナンス態勢の課題対応の改善策の取り組み



政府全体の業務運営をしっかりとモニタリングし、その評価結果を国民等へ説明責任を果たすとともに、PDCA評価改善サイクルに基づく業務運営が求められます

論点6-2モニタリングプロセス運用の徹底



4. 各論点に関する論議

(7) 論点7. デジタル人材の確保、育成

デジタル庁や各府省のデジタル改革に携わる方々が、その役割と責任を確実に遂行できるように、デジタル庁および各府省の役割を果たすため必要な人材像(スキル)を明確にし、人材確保・育成を推進する必要があります

SFIAやITSSを参考に、デジタル庁や府省のIT人材像を明確化し、持続的にデジタル価値を創出するためジョブローテーション等によるキャリアパスを確立します

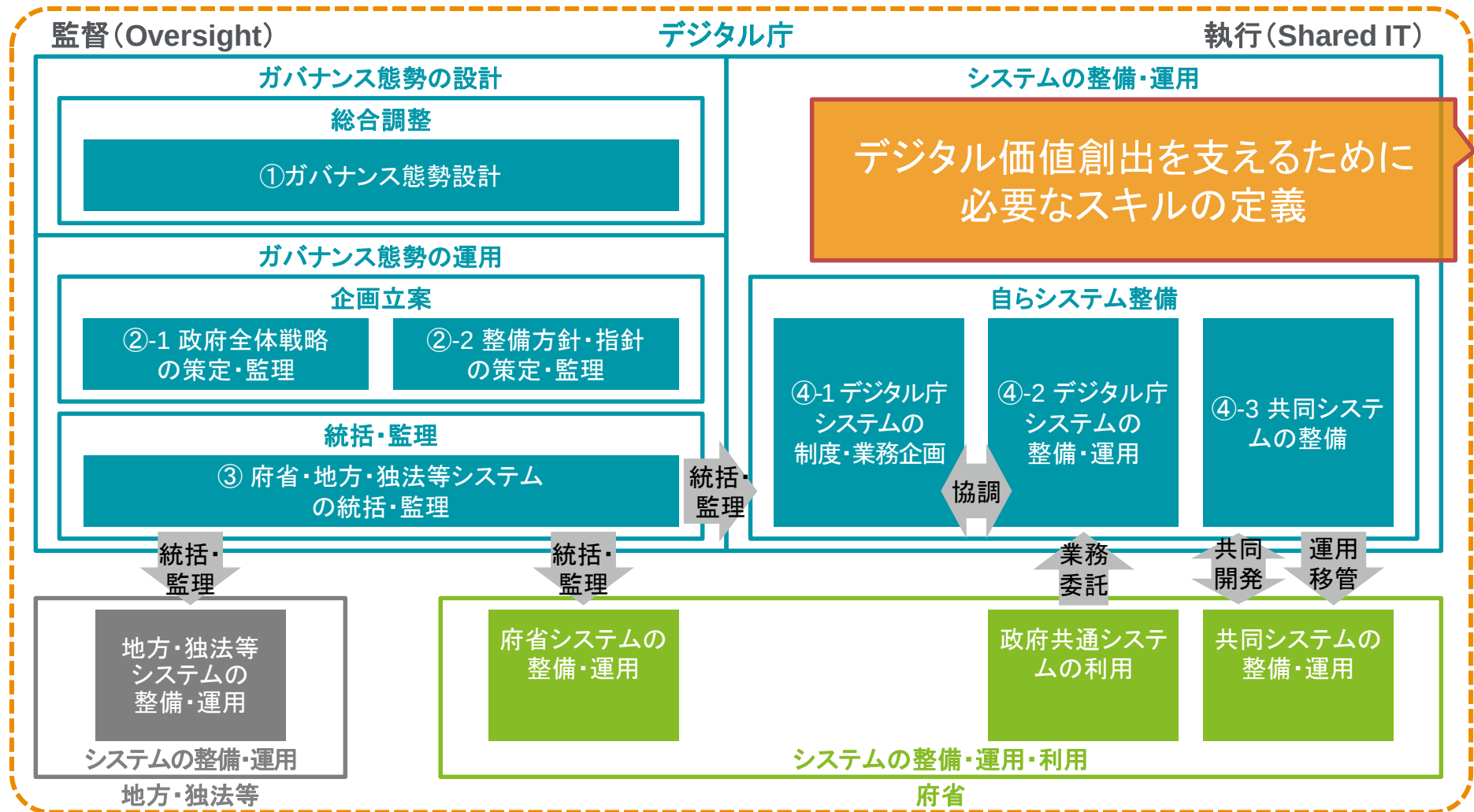
論点7. デジタル人材の確保、育成

論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
7-1	デジタル改革を支えるデジタル庁や府省の人材像の定義の情報ソース	A案 改革	ITスキル定義の国際標準であり、米国等のビジネス環境におけるジョブディスクリプション作成実務に広く活用されているSFIAを参照	A案/ B案	ITスキルの国内標準であるITSS V3をベースにすることが適切と考えられます。一方、デジタル庁の人材活用の考え方としてジョブディスクリプションを定義し役割を明確にする方針と考えられますので、ITスキル定義の国際標準であり、米国等のビジネス環境におけるジョブディスクリプション作成実務に広く活用されているSFIA V7を参考にすることも推奨されます。 なお、日本版O-NETについては、一般的な分野・業界への広範なスコープを対象としIT分野に特化したものではありません。IT分野の個別スキルの詳細にまで定義されていない状況です。
		B案 現行	IPAのITスキル標準ITSSを参照		
		C案 改革	職業情報提供サイト(日本版O-NET)を参照		
7-2	持続的にデジタル価値を創出するための人材確保・育成	A案 改革	多様なITスキル発揮機会を巡回するようなジョブローテーションによるキャリアパスを確立する	A案	デジタル社会形成価値を創出するためには、業務分析・要件定義等業務サイドスキルや設計・開発やプロジェクト管理等情報システムサイドスキルなど多様なスキルが必要であり、スキル間で相互に依存しています。従って、多様なスキル経験に基づく総合的な能力人材(橋渡し人材等)を育成することが重要であると考えます。
		B案 現行	政府内外から必要に応じて人材をオンデマンドで確保することを主体とする(現行どおり)		

(注)「案#」欄の現行/改革表示について <凡例> 現行 : 現行通りあるいは現行に近い案、 改革 : 現行からある程度改革する案

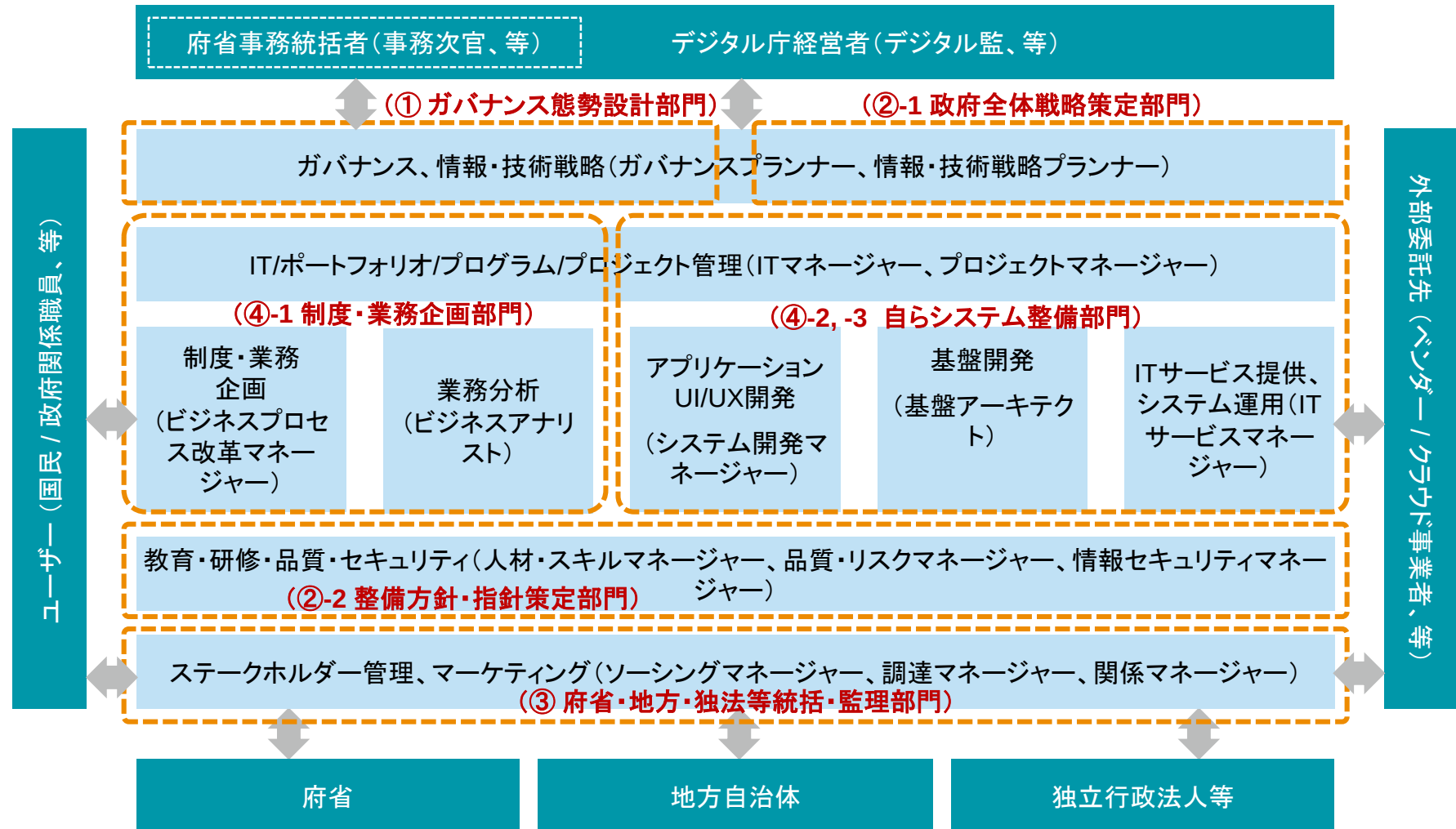
デジタル改革に携わる方々がその役割と責任を確実に遂行できるように、デジタル庁および各府省の役割を果たすために必要な人材像(スキル)とのマッピングを定義します

論点7-1 デジタル改革を支えるデジタル庁や府省の人材像の定義



デジタル庁に必要な人材像(スキル)の定義には、SFIA V7を参照した大手損害保険会社の実務事例を参考のために提示いたします

デジタル庁を支える人材像の定義案(論議のためのたたき台)



(出所) SFIA V7- Skills Framework for Information Ageを参照し、大手損害保険会社の実務事例を参考に作成

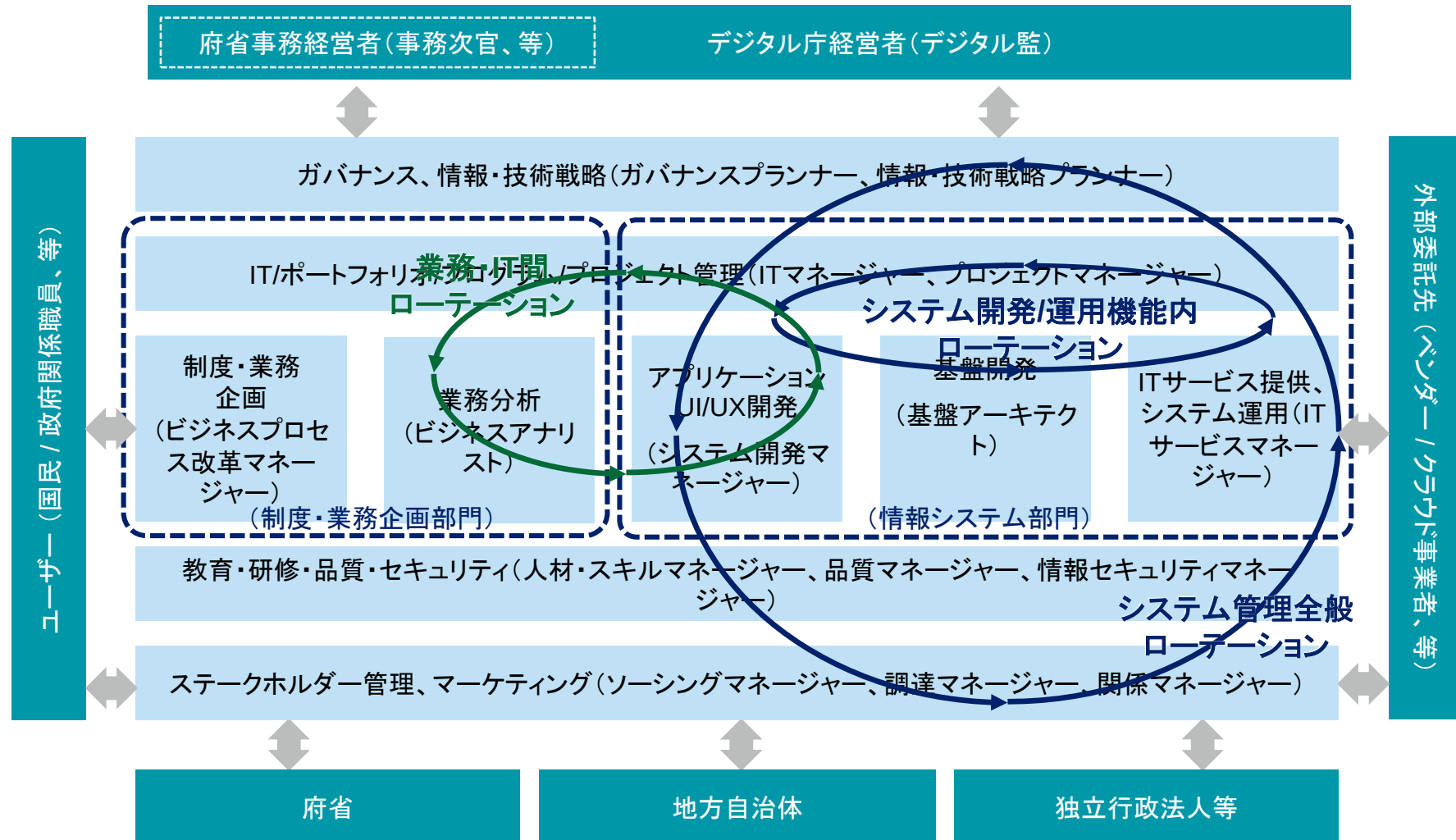
米国等のビジネス環境におけるジョブディスクリプション作成実務に広く活用されているSFIA V7が大変参考になります

ITスキルとコンピテンシーの国際標準フレームワークSFIA V7

Category	Subcategory	Skill	Levels								
Strategy and architecture	Information strategy	Enterprise IT governance GOVN			5	6	7				
		Strategic planning ITSP			5	6	7				
		Information governance IRMG		4	5	6	7				
		Information systems coordination ISCO				6	7				
		Information security SCTY		3	4	5	6	7			
		Information assurance INAS				5	6	7			
		Analytics INAN		3	4	5	6	7			
		Data visualisation VISL			4	5					
		Information content publishing ICPM	1	2	3	4	5	6			
		Consultancy CNSL				5	6	7			
	Advice and guidance	Specialist advice TECH				4	5	6			
		Demand management DEMM				5	6				
	Business strategy and planning	IT management ITMG				5	6	7			
		Financial management FMIT			4	5	6				
		Innovation INOV				5	6	7			
		Research RSCH	2	3	4	5	6				
		Business process improvement BPPE				5	6	7			
		Knowledge management KNOW	2	3	4	5	6	7			
		Enterprise and business architecture STPL				5	6	7			
		Business risk management BURM				4	5	6	7		
		Sustainability SUST				4	5	6			
		Technical strategy and planning	Emerging technology monitoring EMRG				4	5	6		
	Continuity management COPL					4	5				
	Network planning NTPL					5	6				
	Solution architecture ARCH					4	5	6			
	Data management DATM		2	3	4	5	6				
	Methods and tools METL			3	4	5	6				
	Change and transformation	Business change implementation	Portfolio management POMG				5	6	7		
			Programme management PGMG					6	7		
			Project management PRMG				4	5	6	7	
			Portfolio, programme and project support PROF	2	3	4	5	6			
			Business analysis BUAN		3	4	5	6			
		Business change management	Business modelling BSMO	2	3	4	5	6			
			Requirements definition and management REQM	2	3	4	5	6			
			Organisational capability development OCDV				5	6	7		
			Organisation design and implementation ORDI				5	6	7		
Change implementation planning and management CIPM						5	6				
Development and implementation	Systems development	Business process testing BPTS			4	5	6				
		Benefits management BENM				5	6				
		Systems development management DLMG				5	6	7			
		Systems design DESN				4	5	6			
		Software design SWDN	2	3	4	5	6				
		Programming/software development PROG	2	3	4	5	6				
		Real-time/embedded systems development RESD	2	3	4	5	6				
		Animation development ADEV		3	4	5	6				
		Data modelling and design DTAN	2	3	4	5					
		Database design DBDS		3	4	5					
Development and implementation	Systems development	Network design NTDS				5	6				
		Testing TEST	1	2	3	4	5	6			
		Safety engineering SFEN			3	4	5	6			
		Information content authoring INCA	1	2	3	4	5	6			
		Development and implementation	Systems development	User research URCH				3	4	5	6
				User experience analysis UNAN				3	4	5	
				User experience design HCEV				3	4	5	6
				User experience evaluation USEV			2	3	4	5	6
				Systems integration and build SINT			2	3	4	5	6
				Porting/software configuration PORT				3	4	5	6
Hardware design HWDE						4	5	6			
Systems installation/decommissioning HSIN	1			2	3	4	5				
Availability management AVMT						4	5	6			
Service level management SLMO					2	3	4	5	6	7	
Delivery and operation	Service design	Service acceptance SEAC				4	5	6			
		Configuration management CFMG			2	3	4	5	6		
	Service transition	Asset management ASMG			2	3	4	5	6		
		Change management CHMG			2	3	4	5	6		
		Release and deployment RELM				3	4	5	6		
		Service operation	System software SYSP				3	4	5		
		Capacity management CPMG				4	5	6			
		Security administration SCAD	1	2	3	4	5	6			
		Penetration testing PENT				4	5	6			
		Radio frequency engineering RFEN		2	3	4	5	6			
Skills and quality	Skill management	Application support ASUP			2	3	4	5			
		IT infrastructure ITOP	1	2	3	4					
		Database administration DBAD		2	3	4	5				
		Storage management STMG				3	4	5	6		
		Network support NTAS			2	3	4	5			
		Problem management PBMG				3	4	5			
		Incident management USUP			2	3	4	5			
		Facilities management DCMA				3	4	5	6		
		Learning and development management ETMG				3	4	5	6	7	
		Competency assessment LEDA				3	4	5	6		
Skills and quality	Skill management	Learning design and development TMCR				3	4	5			
		Learning delivery ETDL				3	4	5			
		Teaching and subject formation TEAC					5	6			
		People management	Performance management PEMT				4	5	6		
		Resourcing RESC					4	5	6		
		Professional development PDSV					4	5	6		
		Quality and conformance	Quality management QU MG				3	4	5	6	7
		Quality assurance QUAS				3	4	5	6		
		Measurement MEAS				3	4	5	6		
		Conformance review CORE				3	4	5	6		
Relationships and engagement	Stakeholder management	Safety assessment SFAS					5	6			
		Digital forensics DGFS					4	5	6		
		Sourcing SORC			2	3	4	5	6	7	
		Supplier management SUPP			2	3	4	5	6	7	
		Contract management ITCM				4	5	6			
		Relationship management RLMT				4	5	6	7		
		Customer service support CSMG	1	2	3	4	5	6			
		Sales and marketing	Marketing MKTG			2	3	4	5	6	
		Selling SALE				4	5	6			
		Sales support SSUP	1	2	3	4	5	6			
Product management PROD				3	4	5	6				

長期的スパンでの府省業務部門とデジタル庁間あるいはデジタル庁内の人材交流やローテーションに基づくデジタル人材キャリアパスを明確にしていく必要があります

論点7-2 持続的にデジタル価値を創出するための人材確保・育成



4. 各論点に関する論議

(8) 論点8. 府省・地方・独法等の統括・監理プロセス

国(各府省)のシステム、補助金等を交付している地方自治体および準公共機関(J-LIS等)のシステムについて、政府全体として価値を創出するのに資するような統括・監理プロセスを設計する必要があります

地方自治体・独立行政法人等のシステムの統括・監理については、当該業務を監督を所管する各府省がシステムが行うことが効果的と考えます

論点8. 府省・地方・独法等の統括・監理プロセス

論点#	論点	案#	対応案	論議を進めるための仮置き	
8-1	地方自治体・独立行政法人等のシステムの統括・監理プロセス	A案 現行	当該業務を監督を所管する各府省がシステムの統括・監理を行う	A案	国（各府省）のシステム、補助金等を交付している地方自治体および準公共機関（J-LIS等）のシステムについて、国のどの組織が統括・監理するか、すなわち、デジタル庁の直接統括・監理（B案）か府省による統括・監理（A案）かを考える必要があります。これらシステム整備は国の政策実現に寄与するものであり、業務部門オーナーシップ態勢の考え方からも、政策や業務を遂行している当該組織を監督する立場の府省が統括・監理すべきもの（A案）と考えられます。
		B案 改革	デジタル庁が直接統括・監理する		

（注）「案#」欄の現行/改革表示について <凡例> 現行：現行通りあるいは現行に近い案、 改革：現行からある程度改革する案

国(各府省)のシステム、補助金等を交付している地方自治体および準公共機関(J-LIS等)のシステムについて、統括・監理プロセスを設計する必要があります

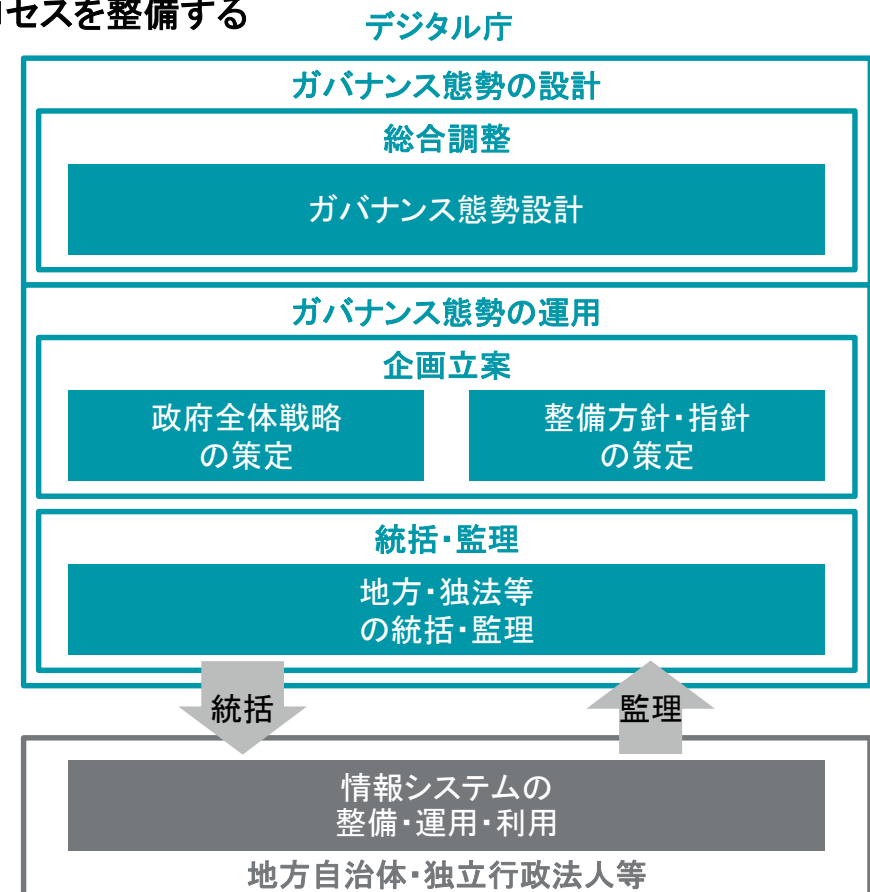
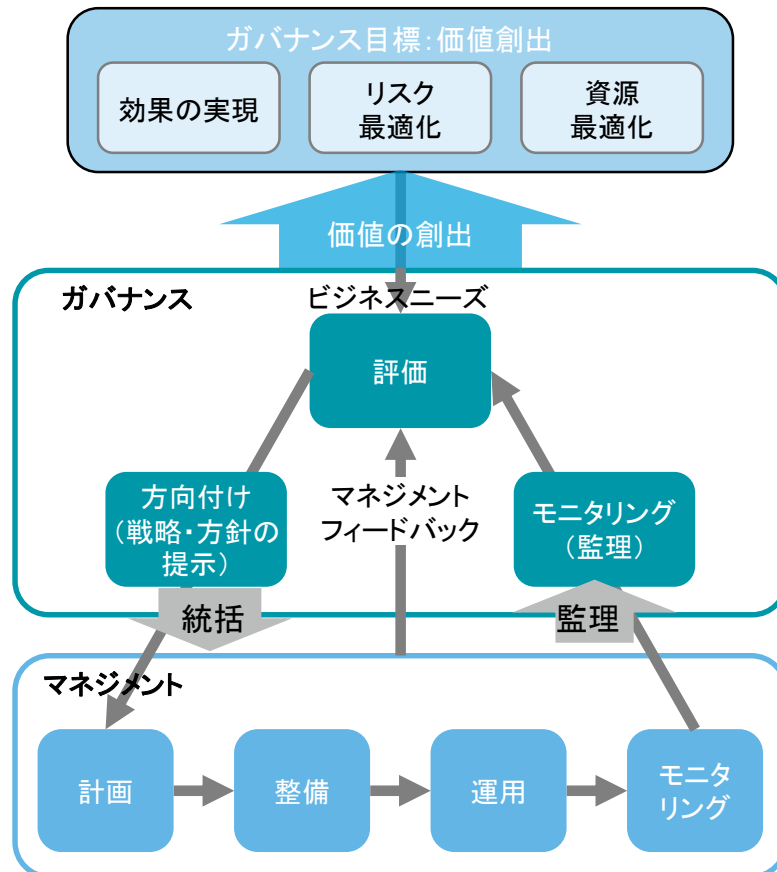
国(各府省)や地方自治体・独立行政法人等の統括・監理

IT戦略(デジタル・ガバメント実行計画)および整備方針(デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン)を提示

⇒これら戦略・方針について地方自治体、独法等を含めた内容にする

各システムの計画・整備・運用・モニタリングの状況を監理(モニタリング)

⇒地方自治体、独法等を含めたモニタリングの体制・プロセスを整備する

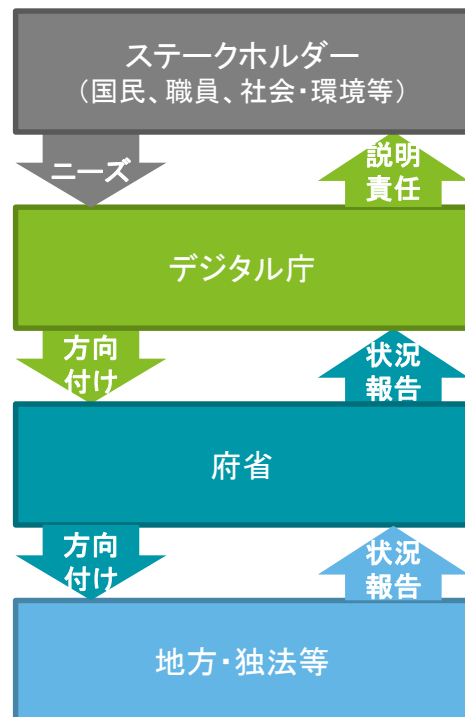


地方自治体および独立行政法人等のシステムについて、国のどの組織が統括・監理するか、すなわち、デジタル庁か府省かを考える必要があります

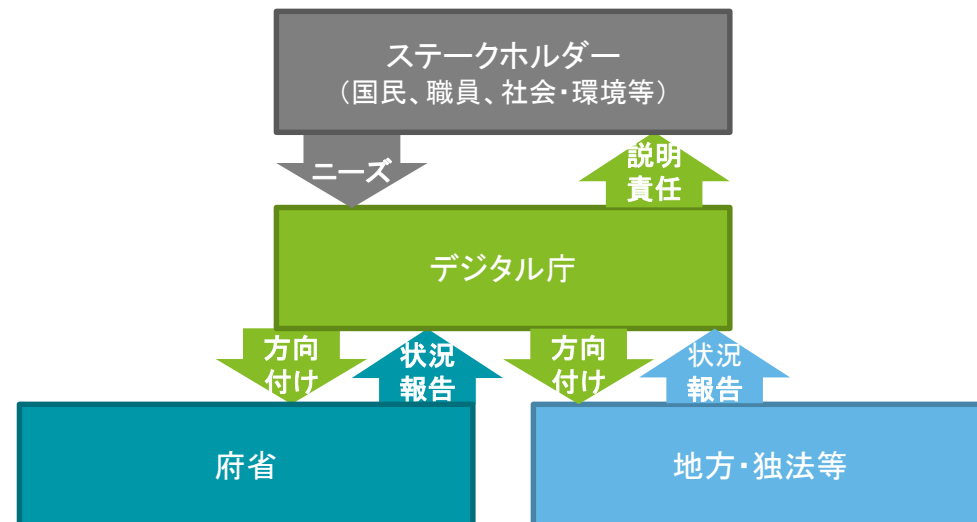
論点8-1 地方自治体・独立行政法人等のシステム統括・監理プロセス

これらシステム整備は国の政策実現に寄与するものであり、業務部門オーナーシップ態勢の考え方からも、政策や業務を遂行している当該組織を監督する立場の府省が統括・監理すべきもの（A案）と考えられます。

A案：デジタル庁による直接の統括・監理

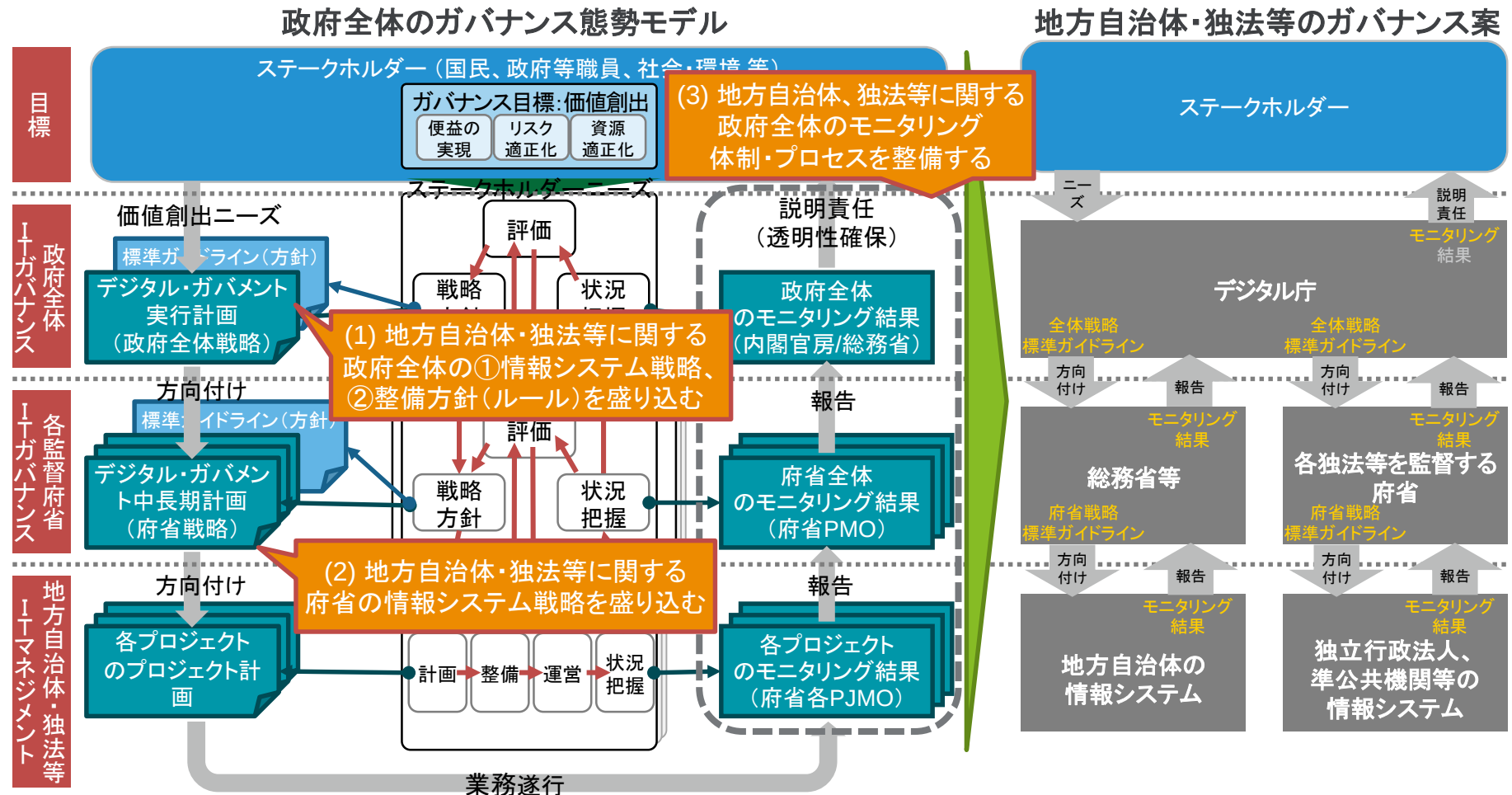


B案：府省による統括・監理



国の補助金や交付金の対象となる地方自治体や独法等のシステムについては、政府全体や所管府省の戦略や整備方針に従っていることを監理します

論点8-1 地方自治体・独立行政法人等のシステム統括・監理プロセス



付録1. デジタル庁設置に向けたガバナンスの課題と対応策案

付録1. デジタル庁設置に向けたガバナンスの課題と対応策案(1/2)

項目	課題	対応方針	ガバナンス対応策案	構成要素
1. 国の情報システム	政府情報システムの統合・一体化を促進(令和7年度までに運用経費等を3割削減)、民間システムとの連携を容易にしつつ、ユーザー視点での行政サービスの改革と業務システムの改革を一体的に進めることで、国民・事業者の更なる利便性向上を図る。	デジタル庁は国の情報システムの整備・管理の基本方針を策定。	- 国の情報システムの整備・管理の基本方針を策定 - 整備方針に沿って標準ガイドラインを戦略的に追加・改訂を実施	ルール
		政府情報システムを①デジタル庁システム、②デジタル庁・各府省共同プロジェクト型システム、③各府省システムの区分に分類し直し、これらのシステムに関する事業を統括・監理。情報システムの標準化や統一化により相互の連携を確保。	- 政府情報システムの3区分①～③のそれぞれについて、デジタル庁、各府省の最適な役割分担を明確化 - 合わせて、情報システムの標準化や統一化について定義	組織体制 プロセス
		国の情報システムに関する予算は、デジタル庁に一括計上し、各府省に配分して執行する仕組みを目指し、令和3年度から①デジタル庁システム及び②デジタル庁・各府省共同プロジェクト型システムの整備・運用等予算をデジタル庁に段階的に一括計上(令和3年度は要求額で3千億円規模の見込み)。①デジタル庁システムについては自ら整備・運用。	情報システム予算をデジタル庁に一括計上し、各府省に配分して執行する体制を構築、プロセスを定義。	組織体制 プロセス
2. 地方共通のデジタル基盤	地方公共団体の情報システムのうち、住民に関する事務に係る情報システムで、相互に連携が行われているシステム(住民基本台帳、地方税等)について、人的・財政的負担の軽減と、サービスの利便性向上を図る。	全国規模のクラウド移行に向けて、デジタル庁が、総務省と連携して標準化・共通化に関する企画と総合調整を行い、政府全体の方針の策定と推進を担うほか、補助金の交付されるシステムについて統括・監理を行う。	- 全国規模のクラウド移行に関する政府全体方針の策定。 - 標準化・共通化に関する企画と総合調整を行う体制を構築、プロセスを定義 - 補助金の交付されるシステムについて統括・管理を行う体制を構築、プロセスを定義	システム
3. マイナンバー	令和4年度末までにほとんどの住民のマイナンバーカード保有を目指す。国民が行政手続をオンラインでワンストップに行うことができ、行政からプッシュ型で各種サービスを受けられるなど、利便性と公平性を向上。	デジタル庁がマイナンバー、マイナンバーカード、公的個人認証等のマイナンバー制度全般の企画立案を一元的に行う体制を構築。	マイナンバー制度全般の企画立案を一元的に実施	システム データ
		・市区町村等との連絡調整等の実施事務を担う総務省と連携し、マイナンバーカードの普及の加速化等を強力に推進。	市区町村の連絡調整等を担う総務省と連携し、マイナンバーカードの普及の加速化を推進	システム データ
		・地方公共団体情報システム機構(J-LIS)を国と地方公共団体が共同で管理する法人へ転換し、デジタル庁と総務省で共管。	法人化後のJ-LISを管理する体制を構築、共管プロセスを定義。	組織体制 プロセス

付録1. デジタル庁設置に向けたガバナンスの課題と対応策案(2/2)

項目	課題	対応方針	ガバナンス対応策案	構成要素
4. 民間のデジタル化支援・準公共部門のデジタル化支援	民間デジタル化を促進し、中小企業を始め企業の生産性の向上や、新たな産業分野における重複投資の排除と成長の加速化を図る。	・改正IT基本法において、国・地方・事業者のデジタル化に向けた役割を規定し、デジタル社会の形成に関し国が定める重点計画で具体的な施策と達成時期等を明記。情報システムの相互連携のための標準の整備・普及等を行う。	・情報システムの相互連携のための標準の整備	ルール
	様々な民間サービスの開発・提供が進められる上で必要な環境整備を図ることによりサービスの多様化及び質の向上を図る。	医療、教育、防災など、生活に密接に関連していることから国民からの期待が高い分野において、デジタル庁が、情報システムに関する整備方針を関係府省と策定・推進し、当該情報システムの整備を統括・監理。	・国民からの期待が高い分野において情報システムの整備方針を策定 ・上記情報システムの整備を統括・監理するプロセスを定義	ルール プロセス 組織体制
		・緊急的な整備が必要なシステム等については、デジタル庁と各府省が共同で整備。	・デジタル庁と府省で共同で整備する態勢・プロセスを整備(区分②共同システム)	組織体制 プロセス
		・デジタル化促進のために必要な規制・制度上の課題の洗い出しとその見直しを関係府省と連携して推進。	・デジタル化促進のために必要な規制・制度上の課題の洗い出しを行う体制・プロセスを整備	組織体制 プロセス
5. データ活用	手続を一度で完結できるようになる(ワンスオンリーの実現)。	デジタル庁は、法人番号など法人や個人を一意に特定し識別するID制度や、電子署名、商業登記電子証明書などの、情報とその発信者の真正性などを保証する制度の企画立案を、関係法所管府省と共管し、ユーザー視点で改革・普及。また制度所管府省、地方公共団体とともにベース・レジストリとして整備すべき情報の明確化とその整備を担う。	・当該制度の企画立案をする体制を整備 ・関係組織と協働で、整備すべき情報の明確化とその整備	組織体制 プロセス システム データ
6. サイバーセキュリティ	国民の重要な情報資産を保護。	デジタル庁に、セキュリティの専門チームを置き、デジタル庁が整備・運用するシステムの検証・監査を実施するとともに、NISCがその体制を強化しつつ、デジタル庁が整備・運用するシステムを含めて国の行政機関等のシステムに対するセキュリティ監査等を行う。	・整備・運用するシステムの検証・監査を実施する体制を整備 ・検証・監査プロセスの定義	プロセス 組織体制
7. デジタル人材の確保	デジタル人材の確保	デジタル庁を含め他の政府部門においてもデジタル改革を牽引していく人材を確保。民間、自治体、政府を行き来しながらキャリアを積める環境を整備。行政と民間のデジタル人材の効果的な連携により業務を進める組織文化を醸成。	・デジタル改革牽引人材像の定義・明確化 ・行政と民間の効果的な連携により業務を進める組織文化を醸成するための行動規範等を策定	人材 文化

付録2. 現行の政府情報システムガバナンスの課題対応改善策案

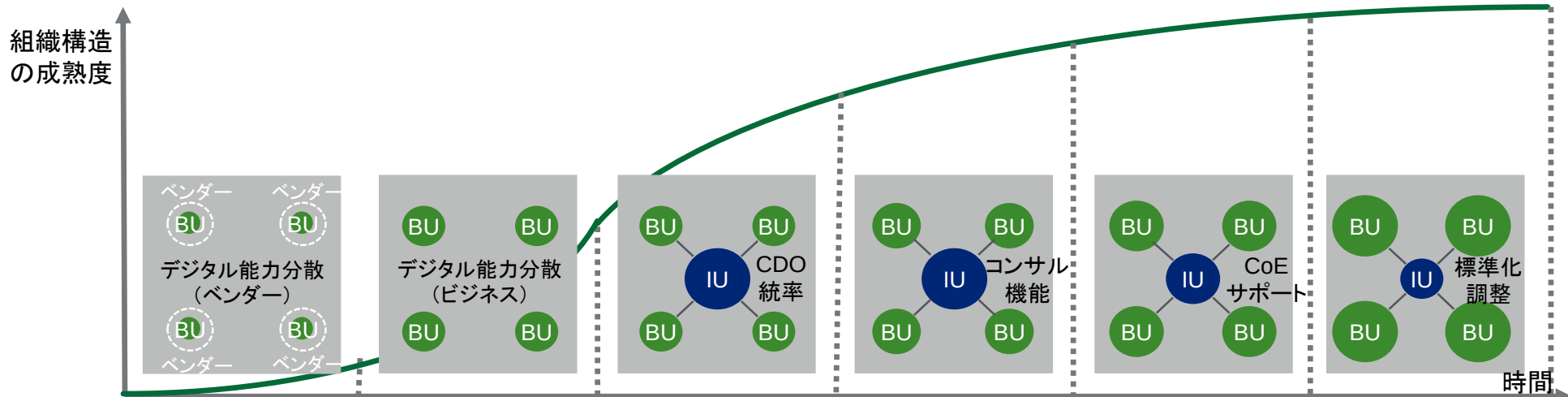
付録2. 現行の政府情報システムガバナンスの課題対応改善策案

ITガバナンスの課題	原因	改善策案	
1 府省ITガバナンスの縦割りの弊害、重複開発、共通化/共有化による効率化機会の逸失	PMOによる府省全体最適の視点のプロセスの欠如(標準ガイドライン)	府省IT整備の全体最適化 PMOによる府省全体の優先順位付け(予算要求)、運用の府省全体管理プロセスの確立	1) モニタリング態勢の確立と実践
2 総務省とIT室の役割分担が不明確、Corporate IT組織の集中化、明確化の必要性	IT室と総務省の役割分担の整理不足	IT統括・監理機能の集約化 デジタル庁設立に伴い、デジタル庁へ政府全体のIT統括・監理機能を集約	2) 政府全体と各府省内の全体最適化
3 IT関連職員の改革マインド、能動的行動意欲の不足	自ら判断し積極的行動する文化がない。言われたことを行う受動的な態度が良しとされてきた?	IT価値創出文化の醸成 改革/価値創出マインド、能動的行動を促す、価値創出行動規範の明確化と浸透化	3) 失敗しない品質管理態勢の確立
4 IT関連職員のスキル、経験、コンピテンシー不足	豊富なIT経験もつ職員が不足。職員は自らシステム開発や運用を行う業務はしていない	IT人材像の明確化と確保、育成 IT人材のキャリアパスの明確化、業務部門、IT部門間の人材ローテーション、外部人材の活用(9,10を含む)	4) デジタル人材の確保・育成
5 プロジェクト計画の随時見直しにより、初期の目的・成果が予定期日までに実現できない	プロジェクト計画(要件の見直しやスケジュールの変更等)が幹部の関与なしに安易に行われる。	変更管理プロセスの確立 幹部へのエスカレーションを含む、プロジェクト変更管理プロセスを確立する。	5) プロジェクト計画と変更管理プロセスの確立
6 IT戦略の実現が不十分	中長期計画における各種施策の目的、成果が不明確、各プロジェクト実施後の振り返りがなされない(PDCAが回らない)	政府全体モニタリング態勢の確立 IT室(デジタル庁)による、府省IT戦略の実施状況のモニタリングを行う態勢を確立し、国民等への説明責任を果たす態勢を整備する	
7 プロジェクトがQCD(品質、費用、期間)の観点から、よく失敗する	プロジェクトの品質管理、リスク管理が不十分である。	失敗から学ぶ品質管理プロセスの整備 プロジェクトにおける品質管理(リスク管理を含む)プロセスの標準化を行う	
8 プロジェクト成果(効果)の実現が不十分	プロジェクト計画や予算要求における目的、効果の設定があいまい、具体的でない。プロジェクト実施後の振り返りがなされないで、各プロジェクトで切り返発生する。	府省モニタリング態勢の確立 府省PMOによる、各プロジェクトの実施状況のモニタリングを行う態勢を確立する	
9 出来上がったシステムが実際の業務の役に立たないことが多々ある	業務部門の関与不足、オーナーシップ不足	業務分析人材の確保、育成 業務分析等業務サイドスキル人材の育成、確保(外部調達等)	
10 ベンダーロックインによる非効率な整備・運用	職員の業務分析スキルやIT管理スキル不足により、ベンダー丸投げで、非効率な解決策等の問題のあるベンダー提案を見抜けない	調達管理人材の確保、育成 外部委託管理等IT調達管理スキル人材の育成、確保	
11 システム運用がプロジェクトごと縦割リになって、非効率	システム運用の府省内全体最適化を考える役割の定義がない	府省IT運用の全体最適化 PMOによる、府省内全体最適を目指した運用管理プロセスの標準化	

付録3. デジタルガバナンス組織構造の進化 (ガバナンス成熟度モデル)

選択する集中型や全社埋込型には細分化された成熟度レベルがあり、経営者は目指すべき到達レベルを定義して、組織構造を進化させていきます

デジタルガバナンス組織構造の進化(ガバナンス成熟度モデル)



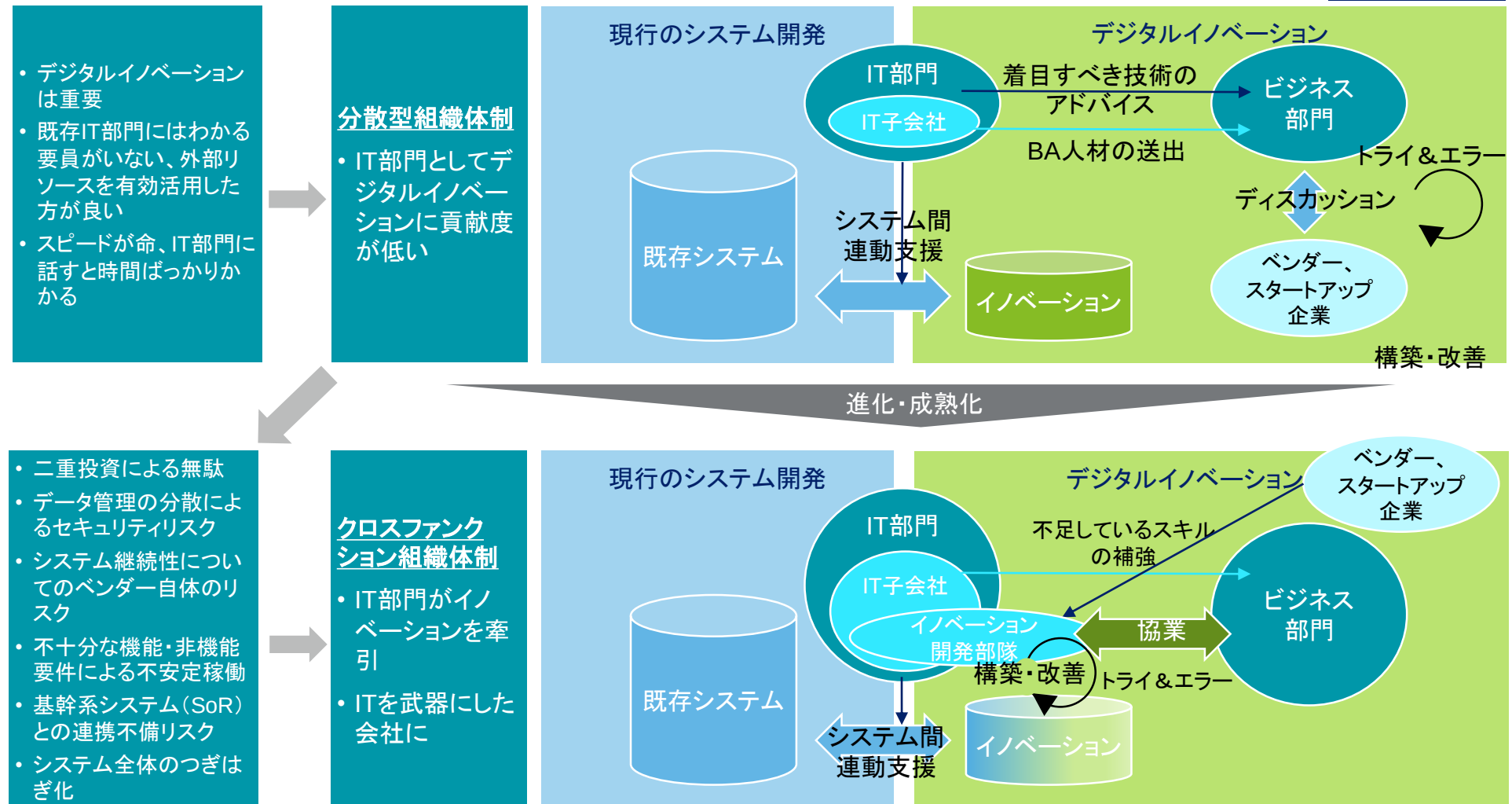
レベル 組織	分散型		集中型		全社埋込型	
	ベンダー依存型	ビジネスオーナーシップ型	集中型	ハイブリッド型	CoE型	全社埋込型
デジタル化推進組織 (IU)	—	—	•CDO/ステアリングコミッティの設置 •デジタル化推進 •スケール拡大 •能力向上・人材育成	•ベストプラクティス追求 •ビジネス部門へのコンサル	•スケール拡大 •個別ビジネス部門向けCoEサポート	•標準化、調整機能としてのCoE
ビジネス推進組織 (BU)	•ベンダー丸投げ（過度依存） •サイロ化したデジタル化	•ビジネス部門のオーナーシップ発揮 •サイロ化したデジタル化	•デジタル化ビジネスニーズ提示	•デジタル化共同推進	•デジタル化主導推進 •クロスファンクショナル能力・人材の増加	•デジタル化自律推進 •十分なクロスファンクショナル能力・人材
事例	—	CS2①-2	CS2①-2	CS2①-3	CS2①-4	CS2①-5

(出所) 2018年BCG発行、"[Most Innovative Companies 2018 - Chapter 4: Organizing for Digital Innovation \(bcg.com\)](https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018)"を参考にして図表化

国内大手損害保険会社では、ビジネス部門が外部企業とイノベーションに取り組み始めましたが、既存システムとの連携のためIT部門との協業体制に変革しました

(事例) 大手損害保険会社におけるイノベーションを担う組織の変遷

CS 2①-2

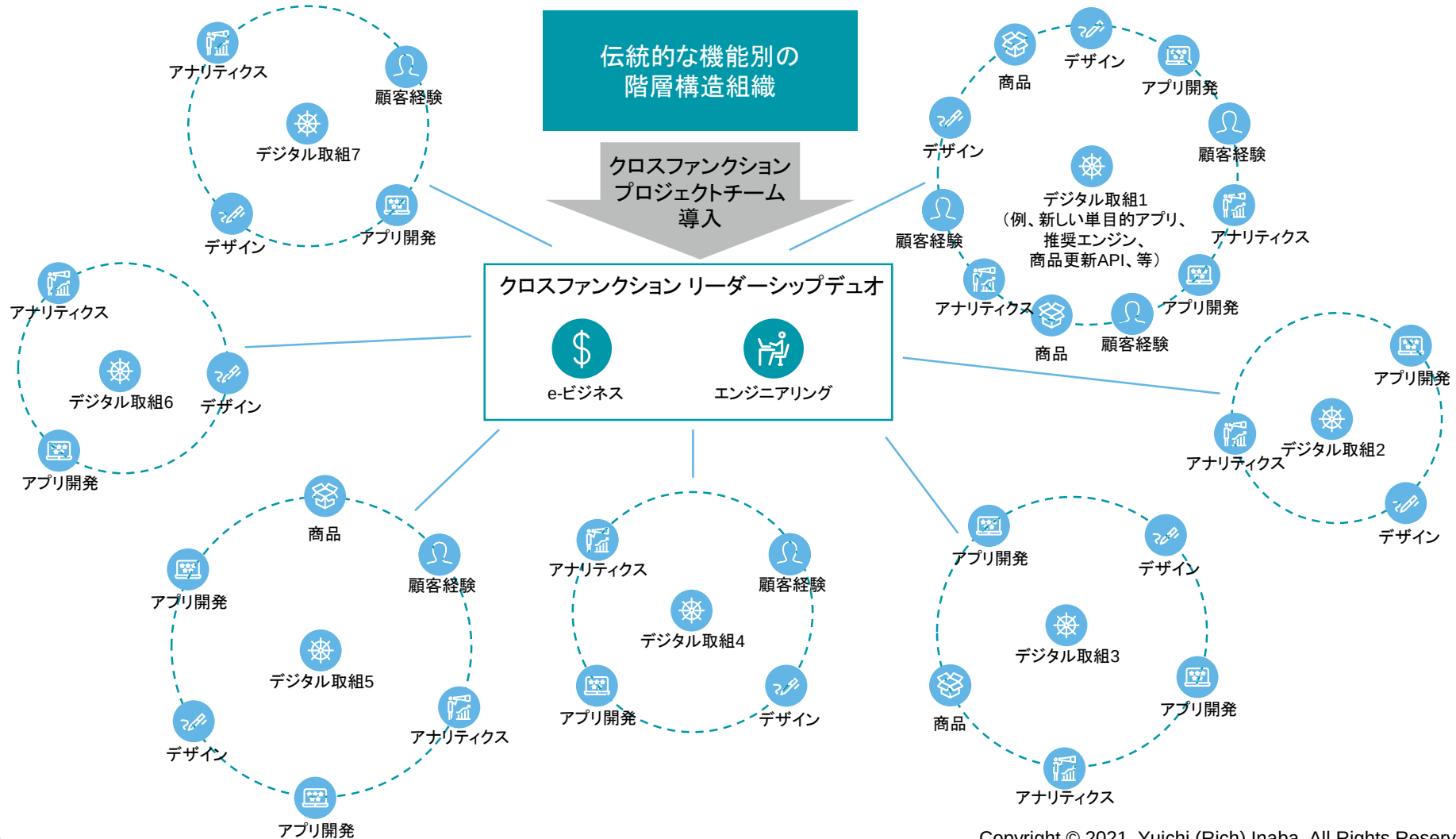


(出所) 2016 ITGI, Japanにおける東京海上日動 稲葉茂氏講演資料「SOE・SORの両立とアプリケーションオーナー制度」BCG発行

北米のグローバル銀行では、伝統的なサイロ構造からクロスファンクションの2人リーダー体制による協業・チームワーク体制へ変革を実現しています

(事例) 北米グローバル銀行によるクロスファンクションチームの導入

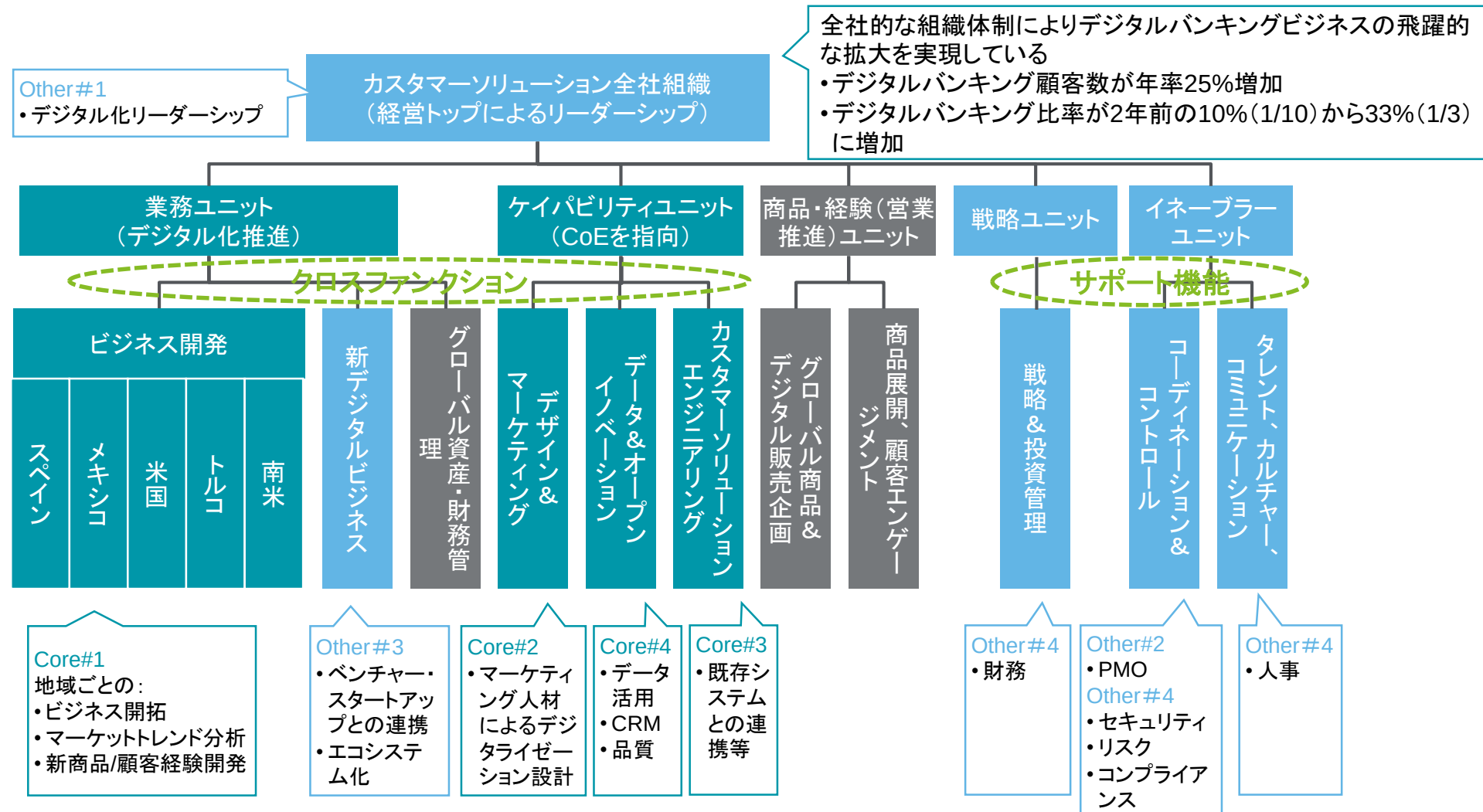
CS 2①-3



欧州のグローバル銀行では、デジタルバンキングに取り組むため経営トップが率いる全社的組織体制を整備し、ビジネスの飛躍的な成長を実現しています

(事例) 欧州のグローバル銀行におけるデジタル化推進全社的組織構造

CS 2①-4

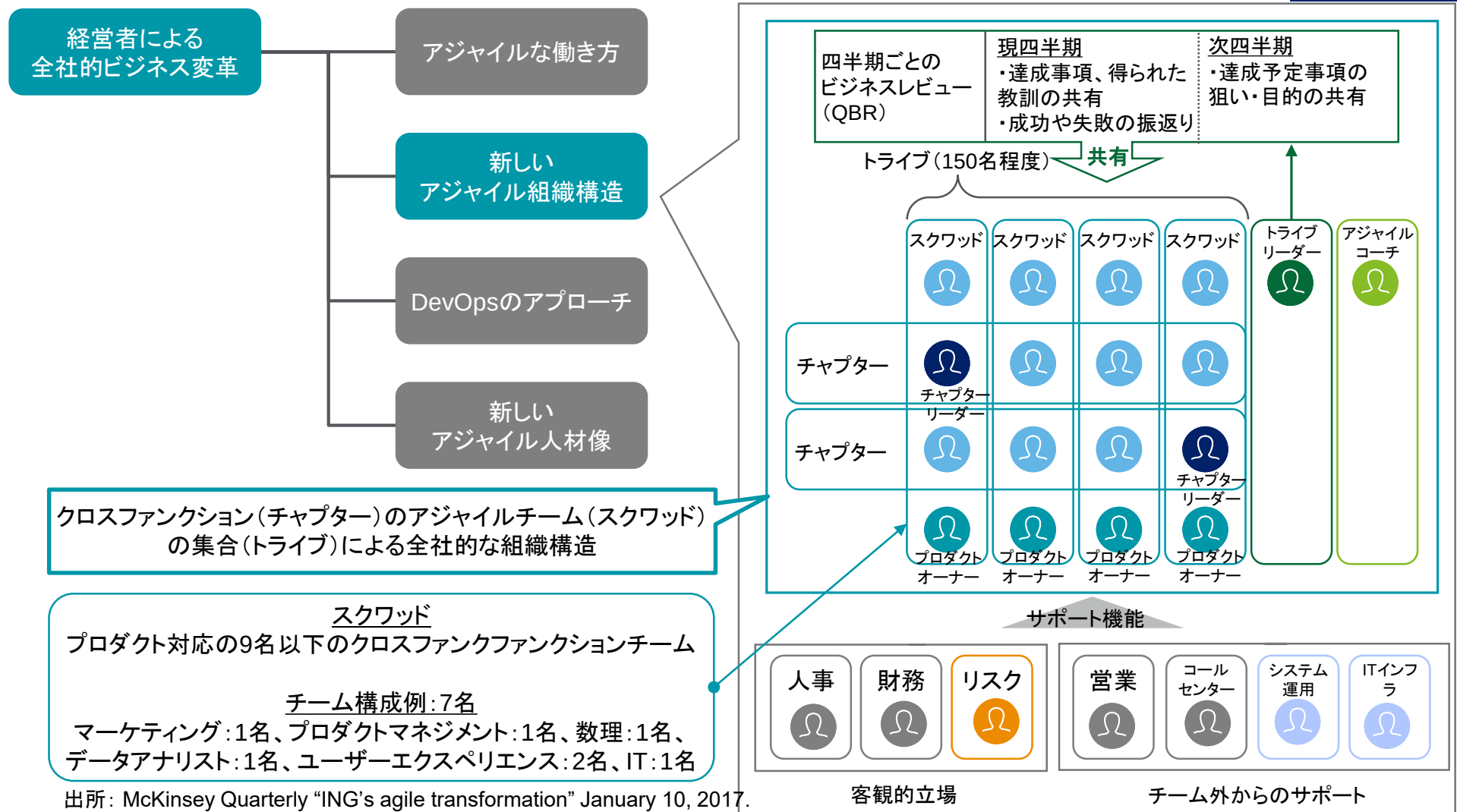


(注) Core#n: コア機能の番号、Other#n: 周辺機能の番号

欧州の金融グループでは、クロスファンクションのチームの集合によるアジャイル対応のビジネス組織構造へと変革に成功しています

(事例) 欧州の金融グループにおける全社的なアジャイル組織構造への変革

CS 2①-5



出所: McKinsey Quarterly "ING's agile transformation" January 10, 2017.

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation#>

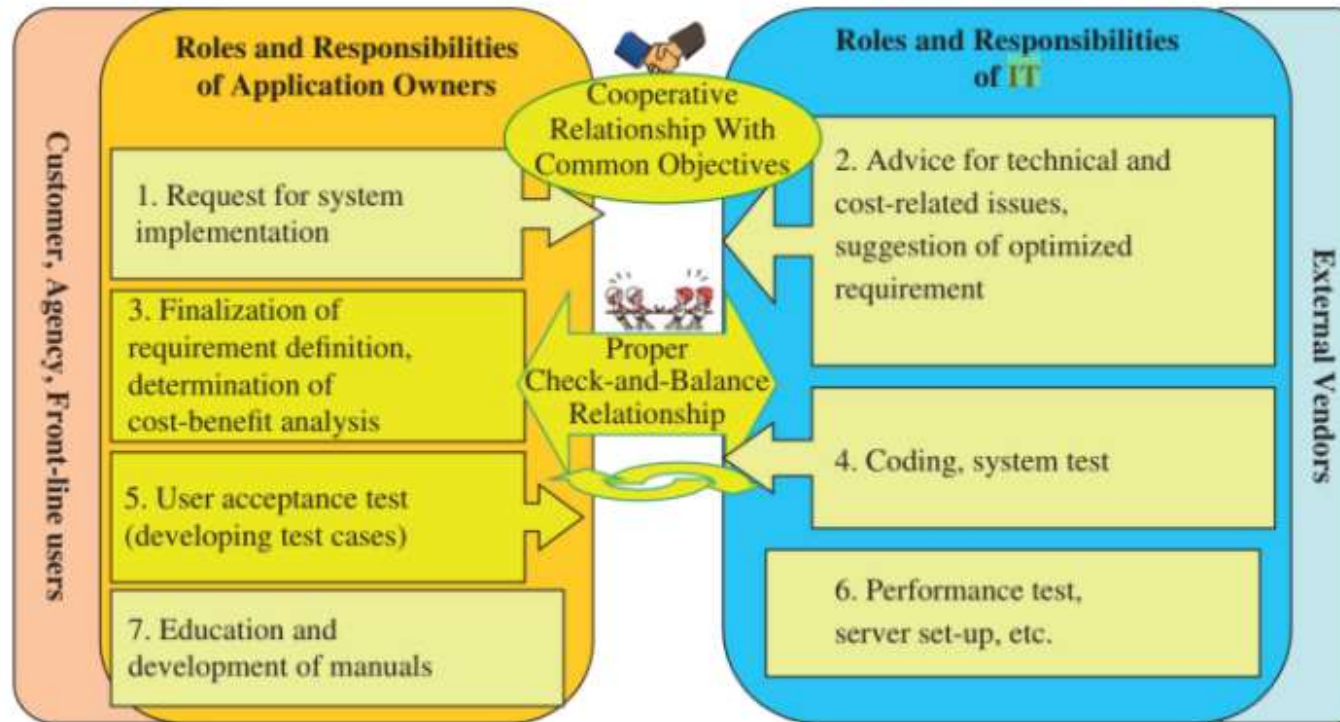
付録4.

大手損害保険グループにおけるITガバナンス実務事例

- (1) 参考実務事例 1 : 大手損害保険会社の業務部門オーナーシップ態勢
- (2) 参考実務事例 2 : 大手損害保険会社のシステム子会社のGRC態勢
- (3) 参考実務事例 3 : 大手損害保険グループのグループITガバナンス態勢

デジタル庁が政府全体のITを担い、各府省との間で適度な緊張感の下、目標を共有した協調関係の構築により、政府全体のデジタル価値創出に繋げるための参考です

参考実務事例1：大手損害保険会社の業務部門オーナーシップ態勢



東京海上のロゴ

Figure 7-3. The Application Owner System in Tokio Marine Group.

(注1) 参考とする投稿論文:

"Executive Management Must Establish IT Governance: Tokio Marine Group," 2013年1月、ISACA国際本部オンライン論文誌COBIT Focus への投稿論文⇒
「[Project Management, Best Practices, 3rd Edition](#)」2014年3月、Harold Kerzner, PhD著に収録(右イメージの書籍 p337-343)

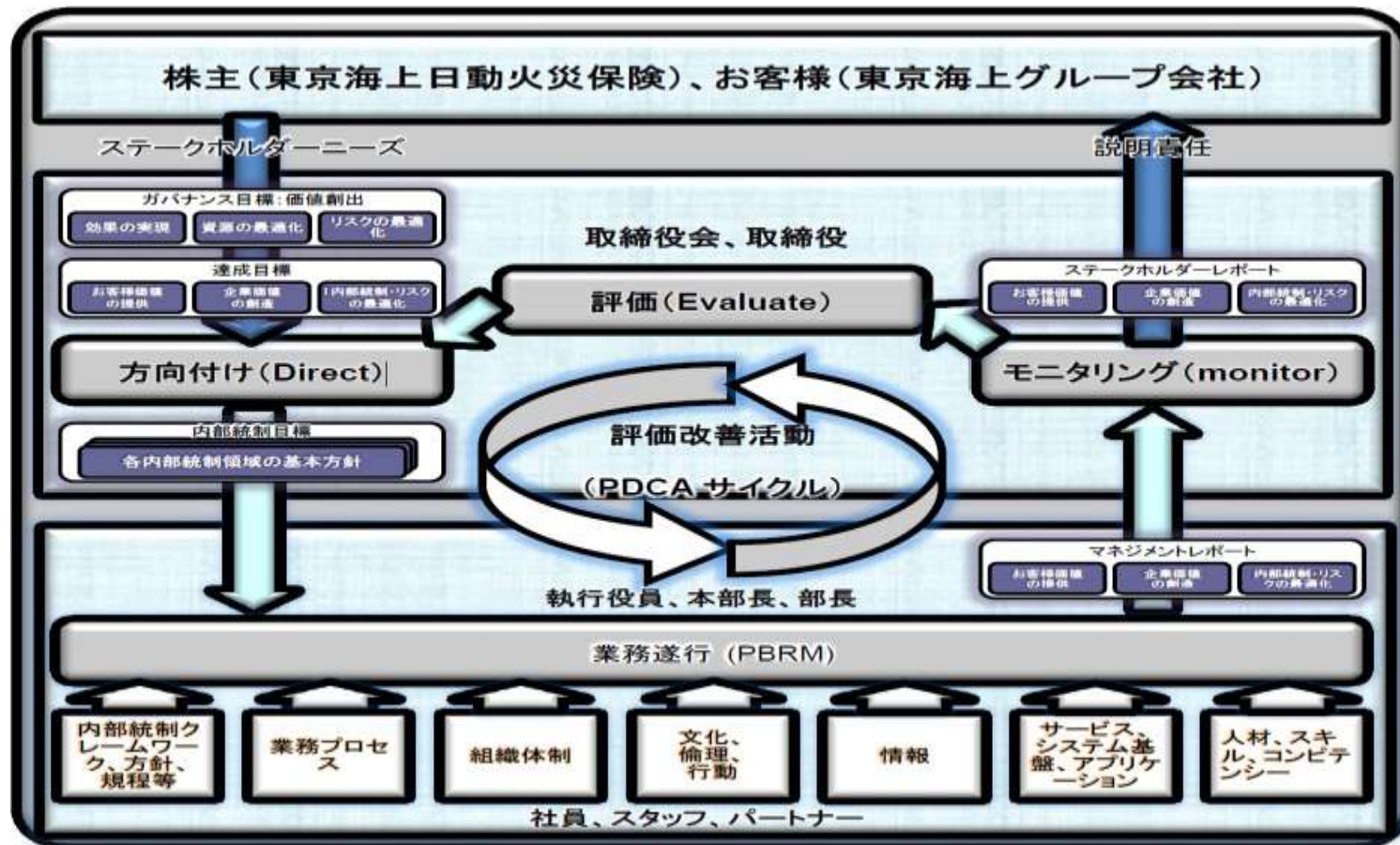


Adobe Acrobat
Document



デジタル庁が政府全体のITを担い、各府省と一体となってデジタル価値創出を実現するように、ITガバナンス態勢の整備に繋げることができます

参考実務事例2: 大手損害保険会社のシステム子会社のGRC態勢



(注2) 参考とする資料:

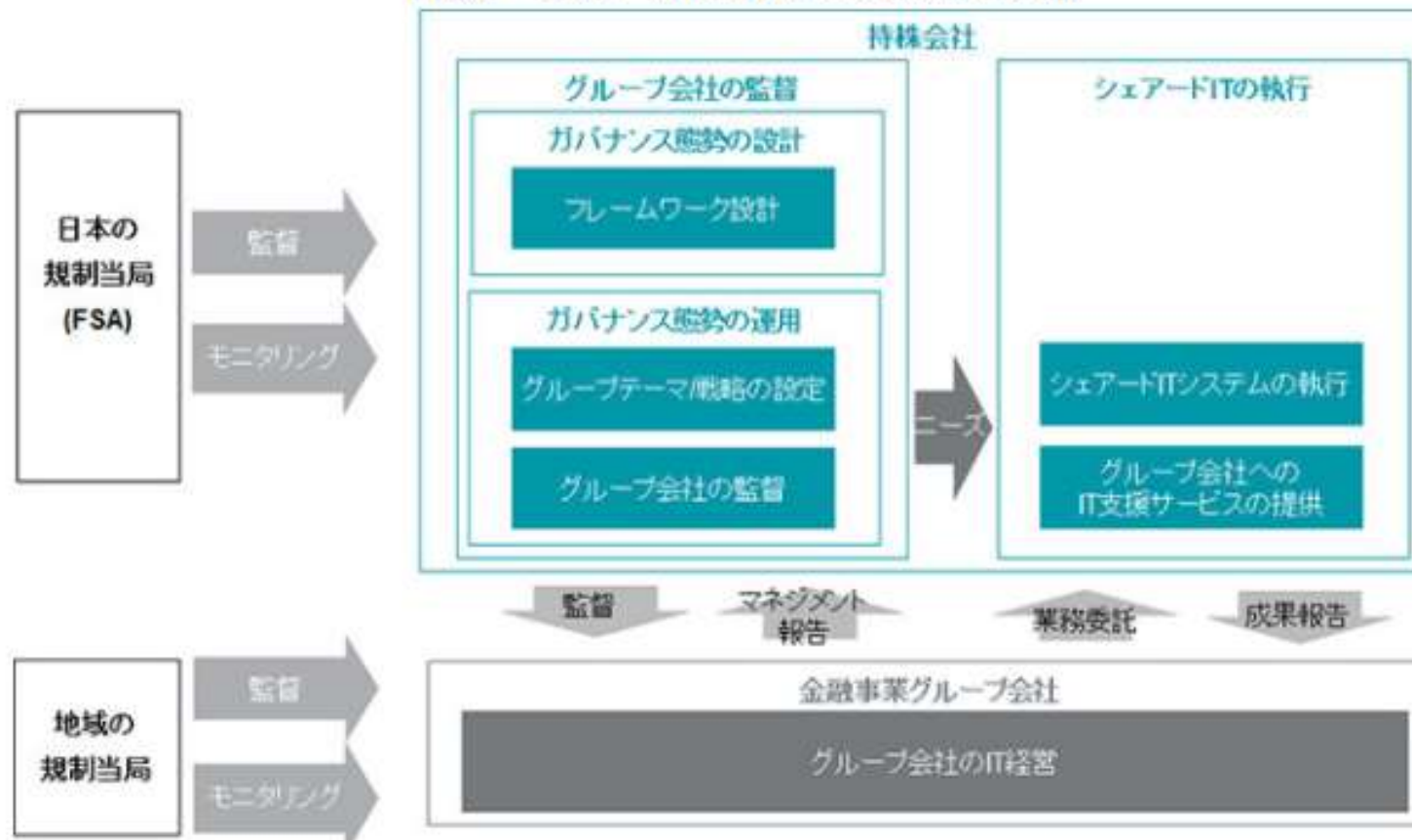
「東京海上日動システムズにおけるCOBIT 5を活用した価値の創出」、2014年11月20日、ISACA投稿論文(英語投稿、日本語訳を同時リリース)

<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2014/cobit-5>

大手損害保険グループの事例に習い、デジタル庁による政府全体の総合調整、企画立案、統括・監理、自ら整備の各役割を果たすようなガバナンス態勢を整備します

参考実務事例3: 大手損害保険グループのグループITガバナンス態勢

図表2－グループITガバナンス態勢モデル



(注3) 参考とする投稿論文:

「車の両輪—監督とシェアードIT—による日本の金融グループのためのグループITガバナンス態勢モデル」、2017年7月31日、ISACA投稿論文(英語投稿、日本語訳を同時リリース)

<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2017/a-group-it-governance-system-model-with-a-pair-of-wheels-oversight-and-shared-it-for-a-financial-group>

End of Documentation