

# 京都府公報

号外 第17号

〒602-8570 京都市上京区下立売通新町西入数ノ内町  
発行所 京 都 府  
政 策 法 務 課  
電話 (075) 414-4037

〒602-8048 京都市上京区下立売通小川東入  
印刷所 中 西 印 刷 株 式 会 社  
電話 (075) 441-3155

## 目 次

### 監 査 委 員

○包括外部監査結果の公表

ページ  
1

## 監 査 委 員

### 25年監査公表第5号

地方自治法（昭和22年法律第67号）第252条の37第5項の規定により、包括外部監査人村尾慎哉から監査の結果に関する報告の提出があったので、同法第252条の38第3項の規定により、次のとおり公表する。

平成25年 5月22日

京都府監査委員 前 波 健 史  
同 松 岡 保  
同 村 山 佳 也  
同 園 田 能 夫

### 平成24年度京都府包括外部監査報告書

平成25年 3月27日

京都府包括外部監査人  
公認会計士 村尾 慎哉

### 平成24年度京都府包括外部監査

#### 監査テーマ

「情報システムに係る財務事務の執行について」

## 目 次

|                   |   |
|-------------------|---|
| 第1 外部監査の概要        | 3 |
| 1 外部監査の種類         | 3 |
| 2 外部監査のテーマ        | 3 |
| 2.1 選定したテーマ       | 3 |
| 2.2 テーマの選定理由      | 3 |
| 3 外部監査の実施期間       | 3 |
| 4 外部監査の方法         | 3 |
| 4.1 監査の要点（監査の着眼点） | 3 |
| 4.2 主な監査手続        | 3 |
| 4.3 往査の実施状況       | 3 |

|      |                             |     |
|------|-----------------------------|-----|
| 5    | 包括外部監査人及び補助者の氏名・資格          | 4   |
| 5.1  | 包括外部監査人                     | 4   |
| 5.2  | 外部監査補助者                     | 4   |
| 6    | 利害関係                        | 4   |
| 第2   | 京都府の近年における情報システムの状況         | 4   |
| 1    | 京都府の情報システムの再構築              | 4   |
| 1.1  | システム再構築の計画                  | 5   |
| 1.2  | システム再構築のプロセス                | 6   |
| 1.3  | 行政経営改革の手段としての ICT           | 15  |
| 1.4  | コストと成果                      | 18  |
| 1.5  | 今後の取組み                      | 22  |
| 1.6  | IT ガバナンス及び情報システムの管理体制に関する意見 | 24  |
| 第3   | 監査の結果及び意見                   | 30  |
| 1    | 監査対象システムの概要                 | 30  |
| 1.1  | 監査対象システム                    | 30  |
| 1.2  | 選定基準                        | 30  |
| 1.3  | 行政事務支援システム                  | 32  |
| 1.4  | 統合財務システム                    | 34  |
| 1.5  | 総務事務システム                    | 36  |
| 1.6  | 新人事給与システム                   | 38  |
| 1.7  | 人事システム                      | 39  |
| 1.8  | 教職員人事電算システム                 | 41  |
| 1.9  | 税務支援システム                    | 41  |
| 1.10 | 衛星通信系防災情報システム               | 43  |
| 2    | システム監査                      | 44  |
| 2.1  | システム監査の視点について               | 44  |
| 2.2  | システムに関する組織体制・規程等について        | 45  |
| 2.3  | 各システムの監査について                | 51  |
| 2.4  | 外部委託事業者の管理について              | 90  |
| 2.5  | 教職員課について（規程遵守の不徹底等）         | 96  |
| 3    | 契約の状況                       | 97  |
| 3.1  | 調達方式の概要                     | 97  |
| 3.2  | 監査対象とした個別契約（開発、運用保守）        | 97  |
| 3.3  | 人事システム開発業務、保守運用支援業務         | 98  |
| 3.4  | 教職員人事電算管理システム構築業務、運用業務      | 100 |
| 3.5  | 新税務電算トータルシステム開発業務、運用業務      | 116 |
| 3.6  | 衛星通信系防災情報システム整備工事、保守管理業務    | 118 |
| 3.7  | 内部事務アウトソーシング導入業務、運用業務       | 122 |
| 3.8  | 行政事務支援システム開発業務、運用業務         | 125 |
| 3.9  | 統合財務システム開発業務、運用業務           | 128 |
| 3.10 | 総務事務システム開発業務、運用業務           | 130 |
| 4    | 資産管理                        | 132 |
| 4.1  | サーバールームの状況                  | 132 |
| 4.2  | その他の事項                      | 136 |

## 第1 外部監査の概要

### 1 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項および京都府外部監査契約に基づく監査に関する条例の規定に基づく包括外部監査

### 2 外部監査のテーマ

#### 2.1 選定したテーマ

情報システムに係る財務事務の執行について

#### 2.2 テーマの選定理由

急速な情報技術の発展により、行政機関においても電子政府・電子自治体構想などが制定され、短期間で全国的にITを活用した情報システムの導入が進み、現在の行政運営に情報システムは不可欠なものとなっている。

京都府においても、平成16年度から電子府庁推進プロジェクトの取組として、内部管理業務の簡素・効率化、行政手続きのオンライン化、府民との情報共有の推進や市町村との業務連携などの取組みを図ってきているところである。

情報システムの導入は業務の効率化をもたらす一方、多額の投資を要するため、導入段階だけでなく、導入後の運用・保守等まで含んだコストを考慮した上で、行政及び京都府民にとって有効な情報システムを構築・運用していることが求められる。

さらに個人情報保護やウイルス等のセキュリティ対策といったリスク管理についても府民にとって関心が高いものと考えられる。

以上のことから、この情報システムが、経済性、効率性、有効性等を勘案した上で導入・運用されているか、という観点から改めて検証する必要があると考え、本テーマを選定した。

### 3 外部監査の実施期間

平成24年6月12日から平成25年3月14日まで

なお、監査の対象期間は、原則として平成23年度とするが、必要に応じて過年度にも遡及するとともに、平成24年度以降の予算等についても言及していることを申し添える。

### 4 外部監査の方法

#### 4.1 監査の要点（監査の着眼点）

- ・情報システムは、現在の行政運営に不可欠のものとなっているが、システム導入により期待された効果があがっているか。
- ・情報システムの構築・運用等に係る契約事務が法令等に則り適正に行われているか。
- ・情報漏えい等のリスク管理など情報セキュリティが適正に維持されているか。

#### 4.2 主な監査手続

##### ① 関係書類の閲覧

所管部署である情報政策課ほか担当各課およびシステム運用委託外部業者等より各種関係書類や資料の提供を受けるとともに、これらの通査・閲覧を通して情報システムの状況の理解を深めるとともに、問題点等の検出に努めた。

##### ② 関係者への質問

関係書類の閲覧等を通じた理解のみでは不十分な点については、所管部署である情報政策課ほか担当各課およびシステム運用委託外部業者等の担当者に直接質問をし、回答を得るという形で監査を進めた。

##### ③ 各施設への現場視察

現場視察は重要な監査手続であるため、情報システムの主要なサーバが設置されている施設について実施し、その概要を把握するとともに、質問等により現場の状況の理解、問題点の検出等に努めた。

##### ④ 上記手続を通じて検出された問題点についての改善策等の検討

監査の主目的が問題点の検出にあることは言うまでもなく、これは監査の批判的機能と説明されることが多い。しかし、監査の機能はそれに留まるものではなく、検出された問題点をどのように改善するべきかについて提案・提言等を行うことも重要な役割である。それは監査の指導的機能ともいわれるところであるが、こうした機能にも留意しつつ、可能な限り改善策についての検討を加え、積極的に提案・提言につなげられるように努力した。

#### 4.3 往査の実施状況

外部監査の実施にあたっては所管部署である情報政策課ほか担当各課およびシステム運用担当外部業者等へのヒアリングのほか、情報システムの主要なサーバ等が設置されている下記施設に赴いて、施設及び業務の状況を把握した。

【図表4.3】 往査の状況

| 往査対象施設        | 往査実施日 | 往査担当者    |
|---------------|-------|----------|
| データセンター（京都市内） | 9月3日  | 監査人及び補助者 |

5 包括外部監査人及び補助者の氏名・資格

5.1 包括外部監査人

公認会計士・税理士 村 尾 慎 哉

5.2 外部監査補助者

公認会計士・税理士 新 井 英 植

公認会計士 梅 本 顕 宏

公認会計士・税理士 谷 口 貢

税理士 丹 野 亮

公認会計士・税理士 日根野 健

公認会計士 堀 田 喜代司

（五十音順）

6 利害関係

京都府と包括外部監査人ならびに補助者との間には、地方自治法第252条の29の規定より記載すべき利害関係はない。

第2 京都府の近年における情報システムの状況

1 京都府の情報システムの再構築

京都府の主要な情報システムの再構築は、平成16年から開発が始まり、概ね平成20年前後に運用が開始されている。これらは主に府庁内の業務改善や京都府と市町村による共同化の取組みであるが、現在も引続き進化・拡充が推進されている。一方で、府民サービスの更なる向上を目標とする「京都スマート情報化プラン」が策定され、来年度から実行段階に入る予定である。

京都府の情報システムの再構築はそれ自体が目的ではなく、「経営改革プラン」という行政経営改革における一つの手段として、トップダウン方式で実施された。従って、主要な多くのシステムが上記のような短期間のうちに、組織改革や業務改善などを伴って再構築されたのである。

この章では、京都府の主要システムの再構築の過程を見るとともに、その成果と課題について検討してみたい。

京都府のシステム整備をその推進主体で考えた場合、二つに分けた方が理解しやすい。一つは電子府庁推進室（現情報政策課）が主体となって府全体で包括的に整備を推進したシステムであり、もう一つは各課において個別に整備したシステムである。

今回、監査の対象としたシステムを上記区分に分けた場合、以下のとおりとなる。

【図表1】

| 監査対象システム      | （現）課           |
|---------------|----------------|
| 行政事務支援システム    | 情報政策課（電子府庁推進室） |
| 統合財務システム      | 情報政策課（電子府庁推進室） |
| 総務事務システム      | 情報政策課（電子府庁推進室） |
| 新人事給与システム     | 情報政策課（電子府庁推進室） |
| 人事システム        | 人事課            |
| 教職員人事電算システム   | 教職員課           |
| 税務支援システム      | 税務課（電子府庁推進室）   |
| 衛星通信系防災情報システム | 防災・原子力安全課      |

税務支援システムは、当時の電子府庁推進室と税務課が協力して整備したものである。また、統合財務システムも、当時の会計課、財政課が協力し整備したものである。

以下においては、近年、京都府が再構築を行ったシステムのうち、電子府庁推進室が中心となって行ったものについて、その過程を振り返ってみる。

従って、この章には、今回の監査対象とした上記システム以外のシステムも記載に含まれており、また、監査対象シ

システムのうち電子府庁推進室が直接関与していないシステムについては言及していない。

監査対象システムについては、次章「第3 監査の結果及び意見」において、詳細に記載しているので参照いただきたい。

### 1.1 システム再構築の計画

電子府庁推進室が整備したシステムは、以下の表のとおりであり、それらはおよそ平成16年に始まり平成20年前後に運用が開始される。

【図表1.1】

| 当初システム                         | 開発開始時期   | 運用開始時期              |
|--------------------------------|----------|---------------------|
| 総務事務システム                       | 平成16年12月 | 平成19年4月             |
| 新税務電算システム                      | 平成17年10月 | 平成20年1月             |
| 府・市町村税務業務共同化システム               | 平成20年2月  | 平成22年1月             |
| 文書事務支援システム                     | 平成14年11月 | 平成18年4月             |
| 統合財務システム<br>(予算編成)<br>(執行等)    | 平成17年6月  | 平成18年10月<br>平成19年4月 |
| 新人事給与システム                      | 平成19年11月 | 平成21年8月             |
| FAQシステム                        | 平成18年3月  | 平成19年3月             |
| コールセンターシステム<br>(府民総合案内・相談センター) | 平成19年3月  | 平成19年8月             |
| 共同電子窓口サービス<br>(電子申請推進)         | 平成18年1月  | 平成20年2月             |
| 統合型地理情報システム (GIS)              | 平成18年1月  | 平成19年4月             |
| 施策推進支援システム<br>(情報共有化推進)        | 平成17年3月  | 平成20年4月             |
| 市町村基幹業務支援システム                  | 平成18年7月  | 平成20年4月             |

これ以外に、「電子カルテシステム（平成18年11月～平成20年1月）」「統計情報システム（平成17年11月～平成19年6月）」がこの期間に整備されたが、府庁以外で使用するシステムあるいは付随的に開発が行われたものとして除外した。

これらのシステムはシステム再構築だけを目的として開発がなされたわけではない。従って情報システムのみを対象とした総合的かつ具体的な整備計画は存在しない。これらのシステム構築の拠りどころとなるべき計画は、平成17年に発表された京都府の「経営改革プラン」であるといえる。

平成16年当時、他府県では「ICT（\*）（インフォメーション・コミュニケーション・テクノロジー）をどのように行政に利活用するか」などを主目的とした「ICTの利用計画」を策定して取り組むのが通例であった。しかし、京都府では当時から「行政経営改革のツールとしてICTを活用」することとしており、ICTを活用した取組みは、「ICTの利活用計画」ではなく、「行政経営改革の計画」に組込まれた。

\* ICT（Information and Communication Technology）は「情報通信技術」を意味し、この報告書では、IT（Information Technology）とほぼ同様のものとして取扱っている。

#### (1) 「経営改革プラン」とは

「経営改革プラン」は平成17年3月に策定された行政経営改革計画である。平成20年までに約500億円の経営改革を目指すもので、この計画は、平成11年から15年度の財政健全化指針を引継いだものである。複雑多様化する府民ニーズに対応し、限られた財源の有効活用を図り府民に最大のサービスを還元するため、一律削減型から府民目線による集中と選択型へ改められた。

「経営」の観点で中長期的な見通しに立って府政を運営することを基本に、「業務改革の推進」「集中と選択による施策の見直し」「戦略的な自主財源の確保」という視点から改革に取り組み、人件費の抑制や事務事業の見直しで財源を捻出し、府民の安心・安全を守るための事業を推進することとしている。

主な数値目標は以下のとおりである。

◆平成18年～20年目標500億円

① 業務改革の推進（目標250億円）

ITを活用した業務改革による内部管理業務の合理化と事業手法の改革などにより行政コストを削減する。

（主な内訳）

- ・給与費プログラムの推進 75億円
- ・事業手法の改革（公共事業改革・外郭団体の経営改善など） 99億円
- ・公営企業などの経営改善 10億円
- ・ファシリティマネジメントの導入 3億円

② 集中と選択による施策の見直し（目標150億円）

真に必要な事業に重点化するため、事業見直しを実施し、財源を捻出する。

③ 戦略的な自主財源の確保（目標100億円）

産業政策の推進などによる税源かん養や課税自主権の活用による増収効果をみる。

（主な内訳）

- ・超過課税の実施 81億円
- ・法定外目的税の導入など 1億円
- ・府税徴収率の向上 28億円

(2) 「給与費プログラム」とは

「経営改革プラン」のうち主要な施策である「給与費プログラム」は以下のような内容である。

(ア) 府民サービス向上のため簡素で効率的な府庁へ

職務・職責と勤務実績を十分に反映しながら府職員の人件費をコントロールする給与制度を構築する。

(イ) 職員定数の削減（教員・警察官を除く）

府民サービスを低下させることなく、内部管理などの部門を中心にIT化などにより簡素化を行う。全国最大規模の定数削減を実現（5年間で約17%減）する。

(ウ) 給与構造の見直し

年功序列型給与体系の廃止など、給与水準を国よりも徹底的に引き下げ（平均7%）、勤務実績を十分に反映する給与制度を構築する

- ・給料の引き下げ 平均5.8%減
- ・地域手当の引き下げ 平均1.2%減
- ・年功序列型給与体系の廃止
- ・諸手当等の見直し など

1.2 システム再構築のプロセス

(1) 「京都府庁内」と「京都府および市町村」

京都府の行政経営改革およびそれを支援する情報システムの整備の過程を見る場合、「京都府庁内」と「京都府および市町村」の二つの流れで把握することが理解しやすい。

① 京都府庁内

京都府においては、平成17年3月に経営の視点で「経営改革プラン」を策定し、平成20年までに約500億円の経営改革効果を目指すとともに、複雑多様化する府民ニーズに対応するため、限られた財源の有効活用を図り、府民に最大のサービスを還元することとした。

具体的には「経営」の観点で中長期的な見通しに立って府政を運営することを基本に、「業務改革の推進」、「集中と選択による施策の見直し」、「戦略的な自主財源の確保」という視点から改革に取り組み、人件費の抑制や事務事業の見直しで財源を捻出し、府民の安心・安全を守るための事業を推進することとなった。主に「業務改革の推進」としては、「給与費プログラム（平成18年度～平成22年度）」の推進など、「ICTを活用した業務改革による内部管理業務の合理化」、事業手法の改革などにより行政コストの大幅な削減を実現している。

② 京都府および市町村

京都府と市町村の業務には重複しているものが相当量あり、京都府だけでは十分な効果が得られないため、より一層の成果を確保するために、平成16年度に「京都府・市町村行財政連携推進会議」を組織し、これまで以上に府と市町村が一体となって、行財政の効率化、健全化を進め、相互の連携した取り組みを推進していくこととした。

具体的には、以下の「三つの連携」の推進が確認された。

i 事業連携

府・市町村の事業面からの重なるの整理、効果的・効率的な事業の在り方の検討

ii 業務連携

基幹業務システムの共同化や府・市町村間の連携、情報共有化の検討

iii 税収確保のための連携  
税の共同徴収等の検討

このような背景、経過により、全国的にも例を見ない、都道府県と市町村が一体となって、「行政経営改革のツールとして ICT を活用」し、住民のため、より効果的な行政体制の構築に取り組むこととなった。

(2) トップダウン方式

京都府のシステム構築のプロセスにおいて特徴的でありかつ短期間での構築の要因は、トップダウン方式により実施されたことであるとする。

開発当初の体制は、知事→総務部長→総務部総務調整課電子府庁推進室長であった。その下に、京都府庁内向けシステムでは、システムごとに電子府庁推進室メンバー及び関係課職員で構成するプロジェクトチームを組織して対応した。また、京都府・市町村共同化システムでは、システムごとに参加を希望する市町村職員及び京都府の関係課職員で構成するワーキングチームを組織して対応した。

このようなトップダウンの体制は、各部署内及び部局間の調整等の議論を最小限にとどめることにより、迅速な意思決定と予算の確保をもたらし、短期間で効率的なシステム構築を実現した。

(3) システム構築の端緒

このような行政経営改革および情報システムの構築のスタートにおいて、そのトップとして推進した二人の以下の発表がひとつの契機となった。

【図表1.2-1】

|      |                              |                 |
|------|------------------------------|-----------------|
| 発表者  | 京都府知事 山田啓二                   | 平成 16 年 8 月 3 日 |
| タイトル | 京都府における IT を活用した京都力再生の取組について |                 |
| 発表者  | 京都府総務部長 猿渡知之                 | 平成 16 年 8 月 2 日 |
| タイトル | 電子府庁を軸とした業務改革の推進             |                 |

これらは、日経新聞社主催の「電子政府・電子自治体戦略会議」において発表されたもので、出席者は行政関係者や IT 業界関係者であった。

主な内容は以下のとおりである。

① 「京都府における IT を活用した京都力再生の取組について」

この報告の中で山田知事は「IT 推進の意義」を以下のように述べている。

【図表1.2-2】

| 意義                                | 関連する事業・項目                  |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 「府民の自律的能力」を引き出す<br>エンパワーメント       | ・ブロードバンド環境の整備<br>・連携基盤の整備  |
| 「新しいくらしの創造」を促す<br>ライフスタイル・クリエーション | ・地域情報発信<br>・情報教育、防災機能      |
| 「新しい文化の躍動」を促す<br>キョウト・ダイナミズム      | ・観光都市ケータイサポート<br>・京都試作ネット  |
| 「地域産業の革新」を促す<br>ビジネス・イノベーション      | ・IT バザール<br>・ケータイ国際フォーラム   |
| 「新たな協働」を育む<br>コラボレーション            | ・府民・市町村との協働<br>・府県を越えた広域連携 |

そしてこれらを支える基盤が「京都デジタル疎水ネットワーク」であるとしている。

「京都デジタル疎水ネットワーク」(以下「デジタル疎水」という。)とは、平成15年11月に整備を完了した、府域をむすぶ高速・大容量の光ファイバー情報通信基盤(幹線2.4ギガbps)であり、地域の情報通信環境の向上と格差是正を目的に整備を行ったものである。

デジタル疎水は、行政、防災、教育分野で京都府や市町村の業務推進に不可欠な情報基盤となっているが、さらに、幹線を開放することにより、医療、産業、大学、放送等様々な分野で活用が進んでいる。

【図表1. 2-3】



また、「電子府庁推進プロジェクト」として、3つの情報共有の実現により府民本位の効果的な行政を推進するとしている。3つの情報共有とは以下のとおりである。

【図表1. 2-4】

|           |   |
|-----------|---|
| 府民との情報共有  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コールセンター・FAQ システムの構築</li> <li>・ 情報公開（府政情報センターの充実ほか）</li> <li>・ 行政手続きのオンライン化</li> <li>・ 予算編成プロセスの透明化</li> </ul>  |
| 市町村との情報共有 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 具体的な府民ニーズに対する施策の連携の高度化</li> <li>・ 重複行政の排除 → 行財政の連携推進</li> </ul>  |
| 庁内の情報共有   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務プロセス見直しと意思決定迅速化による府民へのクイックレスポンスを可能とする BPR</li> <li>・ 公文書等の情報を共有しつつ、現場が力を持って自発的に動く自律分散の業務体制の確立</li> <li>・ レガシーシステムの見直しを始め業務効率化を通じた運営コストの低減</li> </ul> |

(注) BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）

BPRとは企業活動に関するある目的を設定し、それを達成するために業務内容や業務の流れ、組織構造を分析、最適化をすることをいう。

さらに、「京都府・市町村行財政連携推進会議」を設置し、府と市町村が行財政面で連携を図り、行財政の効率化・健全化に向けて、3つのテーマを中心に、具体的に検討を行い推進する、としている。内容は、次のとおりである。

【図表1. 2. -5】

|            |   |
|------------|---|
| 事業連携       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 府・市町村の事業面からの重なるの整理</li> <li>・ 効果的・効率的な事業のあり方の検討</li> </ul>           |
| 業務連携       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹業務システムの共同化や府・市町村間の連携、情報共有化の検討</li> <li>・ 共同システム、共同運用の検討</li> </ul> |
| 税収確保のための連携 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税の共同徴収、賦課計算等の検討</li> </ul>   |

② 「電子府庁を軸とした業務改革の推進」

この報告では、「地方公共団体の課題」として、「補助金改革・税源委譲等に対応できない従来型行政システム」「多様化の一途を辿る住民ニーズ」「国、地方を通じた深刻な財政状況」という環境において「行政システムの

抜本的な変革と再構築が必要」であるとしている。そして、行政運営のベクトルを、「国→府→市町村→府民」から、「府民→市町村→府→国」へと方向転換し、無駄のない行政運営のためのマネジメントを導入すること、つまり「重複作業の撤廃」と「一人ひとりの職員における責任と自覚の確保」そして「選択と集中の経営判断を支援する仕組み」が必要であるとしている。

ここでも、山田知事と同じく「電子府庁の推進」や「京都府・市町村行財政連携推進会議」の設置を述べているが、特に「市町村の共同システムの開発の検討」が必要であると強調している。この内容は以下のとおりである。

【図表1.2-6】

|                  |  |
|------------------|--|
| 京都府も参加した共同化の検討   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務フローの再検討</li> <li>・様式等の標準化</li> </ul>                         |
| システムの共用化         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・制度改正等への対応の容易化</li> <li>・初期経費、運用経費の極小化</li> </ul>               |
| 地域 IT ベンダの育成     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域 IT ベンダの技術力向上を支援</li> <li>・IT ベンチャーがチャレンジできる環境を整備</li> </ul> |
| 共同アウトソーシング開発実証事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務進行支援（文書管理）システム</li> <li>・庶務事務</li> </ul>                     |

(4) 整備したシステムと担当部門

平成16年以降再構築された情報システムと担当部門（当時、現在）は以下のとおりである。

【図表1.2-7】

| 開発したシステム        | 当時推進部門                | 現担当部局   |
|-----------------|-----------------------|---|
| 総務事務システム        | 電子府庁推進室               | (システム) 情報政策課<br>(業務) 給与厚生課、総務事務センター           |
| 新税務電算システム       | 税務課、電子府庁推進室           | 税務課   |
| 府・市町村税業務共同化システム | 税共同化準備室、電子府庁推進室       | 京都地方税機構                                       |
| 文書事務支援システム      | 電子府庁推進室               | 情報政策課   |
| 統合財務システム        | 電子府庁推進室、会計課、財政課       | (システム) 情報政策課<br>(業務) 財政課、会計課、入札課、府有資産活用課      |
| 新人事給与システム       | 電子府庁推進室               | (システム) 情報政策課<br>(業務) 給与厚生課、総務事務センター、総務企画課、警務課 |
| FAQ システム        | 電子府庁推進室               | 府民総合案内・相談センター                                 |
| コールセンターシステム     | 府民総合案内・相談センター、電子府庁推進室 | 府民総合案内・相談センター                                 |
| 共同電子窓口サービス      | 京都府自治体情報化推進協議会        | 京都府自治体情報化推進協議会                                |
| 統合型地理情報システム     | 京都府自治体情報化推進協議会        | 京都府自治体情報化推進協議会                                |
| 施策推進支援システム      | 電子府庁推進室               | 情報政策課   |
| 市町村基幹業務支援システム   | 京都府自治体情報化推進協議会        | 京都府自治体情報化推進協議会                                |

これらのシステムのうち、「文書事務支援システム」「共同電子窓口サービス」「統合型地理情報システム」「市町村基幹業務支援システム」の4つのシステムは、「京都府・市町村行財政連携推進会議（平成16年6月設置）」、その後「京都府自治体情報化推進協議会（平成17年4月設立）」のもと、府（電子府庁推進室）と市町村が共同して開発したものである。

以下は、各システムについて、概要と期待される効果についてまとめてみる。

なお、以下においては、京都府政策企画部情報政策課へのヒアリング時に提供された資料に基づいて記載しているが、「システムの概要」については「地方財政」（平成20年5月号）に（当時）業務改革推進室長であった原田智（現）情報技術専門監が寄稿された内容がもっとも適切に説明していると判断し引用している。

① 総務事務システム（総務事務センター）

【図表1.2-8】

| 総務事務システム（総務事務センター） |   |
|--------------------|---|
| システムの概要            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・総務事務システム及び総務事務センターは、「給与費プログラム」に基づいて、職員定数については、総務業務や調整業務等内部管理業務を可能な限り圧縮することにより、府民サービス部門の定数を確保しながら、目標を達成するために取り組んだものである。</li> <li>・総務事務システムは、職員が自ら入力した休暇、旅費、福利厚生等の手続の情報を自動処理し、給与システム等に連携する機能を有するほか、統合型 GIS と連携するなど、総務事務センターにおける審査業務等の集中処理を支援し、さらに集中した総務事務のアウトソーシングも支援するものである。</li> <li>・制度改正を含めて事務処理を徹底的に合理化した上で総務事務システムを導入し、総務事務センターを設置しただけでなく、民間における総務事務集中化のノウハウを導入し、集中した業務に加えて広範囲な事務をアウトソーシングすることで更なる効率化を推進したところに他の地方公共団体と比べた特色がある。</li> </ul> |
| 効果                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・発生源入力による中間経由事務が省略され事務負担軽減</li> <li>・府民価値に直結する業務へ人材等集中</li> <li>・より品質の高い行政サービスの提供</li> </ul>   |

② 文書事務支援システム

【図表1.2-9】

| 文書事務支援システム |   |
|------------|---|
| システムの概要    | <p>・文書事務支援システムは、起案から決裁、施行、保管まで文書のライフサイクル全般を管理するもので、様々な各システムに適合し、全庁の共通基盤となり得る電子決裁機能を有するだけでなく、手間がかかる件名目録、収発件番号簿を自動で作成できる機能のほか、研修を受けなくても誰もが容易に起案を作成できる支援機能も有している。</p> <p>・文書事務支援システムの導入に合わせて決裁制度の見直しに着手し、本来、決裁は責任を取る者が決裁すれば十分であることから、決裁と情報共有を区分し、情報共有すべき者には、決裁後に情報共有するように変更するとともに、チェックのために受ける関係課の決裁も区分を見直し、電子決裁の特性を生かして紙決裁では不可能だった、同時に複数の課、複数の職員がチェックできるように改正した。</p> <p>・これらの取組によって知事、部長決裁の日数は半減し、意思決定が迅速化したほか、統合財務システム、総務事務システムの導入に伴って、これらのシステムが電子決裁を前提とするようになったことから電子決裁の比率は全国最高レベルの約80%に到達している。また、電子決裁の普及により、決裁の持ち回り時間、決裁文書の探索時間を解消しただけでなく、伝票のほとんどが電子化するなど、ペーパーレスで保管場所縮減と環境保護にも貢献している。</p> |
| 効果         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定の迅速化を促進</li> <li>・ペーパーレスで保管場所が不要</li> <li>・同時に決裁閲覧可能で待ち時間が不要</li> </ul>   |

③ 統合財務システム

【図表1.2-10】

| 統合財務システム |  |
|----------|--|
| システムの概要  | <p>・統合財務システムは、予算から執行、決算、評価までのデータを一元的に管理することを可能とするとともに、予算、決算書の原稿を自動作成する機能と、その一方で他の印刷帳票をほぼすべて廃止可能とする強力なデータ検索機能、さらに IC カードによる厳格なセキュリティ管理と厳重な支出チェック機能も有する、財務に係る事務を統合して管理するシステムとして設計した。</p> <p>・統合財務システムの導入によって、多大な労力を要していた予算書、決算書等の作成がほぼ自動化され大幅な省力化が実現されただけでなく、課題となっていた予算～執行～決算～評価までの PDCA サイクルが完成した。さらに税務電算システムとともにホストコンピュータ上で稼働していた財務会計システムが本システムに移行したことで、ホストコンピュータの撤去が実現し、相当な経費削減に成功した。</p> |
| 効果       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・二重入力の排除等により業務を効率化</li> <li>・住民との情報共有を推進</li> <li>・コンプライアンス（法令遵守）の向上</li> </ul>   |

④ 施策推進支援システム

【図表1. 2-11】

| 施策推進支援システム |   |
|------------|---|
| システムの概要    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・施策推進支援システムは、施策体系に基づいて各事業の進捗状況を共有し、組織内の協力体制を整えるだけでなく、単位事業(=予算事項)毎に予算、起案、報告、会議資料、講演資料等の様々な関係情報を集約、高度に管理することで、組織内でナレッジの共有を進めるとともに、市町村、NPO、学識経験者、住民等と組織を超えた情報の共有を実現する機能を有するよう設計した。</li> </ul> |
| 効果         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・府民との情報共有化推進</li> <li>・ヒアリング、資料作成探索時間の短縮</li> <li>・進捗状況把握による早期支援体制確立</li> </ul>  |

⑤ 新人事給与システム

【図表1. 2-12】

| 新人事給与システム |   |
|-----------|---|
| システムの概要   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新人事給与システムは、評価制度の導入を含む新しい人事・給与制度に対応するとともに、嘱託職員、臨時職員等をも対象とした人事情報と給与情報の密接な連携機能を有し、複雑化した旧システムから脱却し、簡素で費用対効果の高いシステムとなるよう設計した。</li> </ul> |
| 効果        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織、制度改正へ柔軟に対応可能</li> <li>・正確な人件費の執行予測</li> <li>・システム運用経費等の削減</li> </ul>   |

⑥ 府民総合案内・相談センター（コールセンターシステム、FAQ システム）

【図表1. 2-13】

| 府民総合案内・相談センター（コールセンターシステム、FAQ システム） |  |
|-------------------------------------|--|
| システムの概要                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・府民対応窓口の一元化に際して、府民からの情報をより多く、かつ正確に収集、分析するため、コールセンターシステム及びFAQ システムを整備することとした。コールセンターシステムは、コールセンターでの応対履歴を蓄積するとともに、案件への各所属の対応進捗を管理し、問合せ・相談状況を統計処理して、府民ニーズを分析する機能を有している。また、FAQ システムは、府民からのよくある問合せへの回答（FAQ）を蓄積、管理するとともに、ホームページ上で公開し、利用状況から府民ニーズを分析する機能を有している。</li> </ul> |
| 効果                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・府民の声を施策に反映</li> <li>・府民の声への迅速な対応</li> </ul>  |

⑦ 共同電子窓口サービス

【図表1. 2-14】

| 共同電子窓口サービス<br>(公共施設案内予約システム、電子申請システム、ポータルシステム) |  |
|--|--|
| システムの概要  | <p>・公共電子窓口サービスは、公共施設の予約・利用申込、空き状況確認、電子申請・届出、イベント申込、アンケート回答などがパソコン、携帯電話から可能となる、インターネット上の京都府・市町村の共同窓口を開設したものである。自宅、事務所から手続が可能となり、府民の負担が軽減だけでなく、府、市町村が単独で整備した場合と比べて大幅な経費削減を実現するとともに、施設利用が広域化することで利用率向上及び自動で予約や抽選申込の受付、申請書類のチェックができるため、窓口対応の省力化にも効果を上げている。</p> |
| 効果   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設に向かず、自宅、事務所から手続可能で、交通費、手間が省ける</li> <li>・自動化による窓口対応等の省力化</li> <li>・自動化による申請内容確認等の省力化</li> </ul>   |

⑧ 統合型地理情報システム (GIS)

【図表1. 2-15】

| 統合型地理情報システム (GIS) |   |
|-------------------|---|
| システムの概要           | <p>・統合型 GIS は、高精度の地図、住宅地図、航空写真を使って行政情報を登録、管理することで、地図で分かりやすい形で府民と行政情報の共有を可能とするとともに、街路灯、防火設備等の公物管理を始めとする、各業務システムとの柔軟な連携機能で事務の効率化を図るほか、携帯電話から写真付きの現場情報を送信し、災害対策本部の地図上に表示可能とするなどの安心・安全を高める機能も有している。</p> <p>・各地方公共団体内で統一して統合型 GIS を整備し、さらに市町村との共同化が実現したことによって、それぞれで整備した場合と比較して、莫大な経費を節減できたこととなる。また、統合型 GIS の整備を通じて、京都府、市町村間の情報共有が進んだことから、関係事務が効率化されるとともに、地図作成のための二重投資が回避されるようになった。</p> |
| 効果                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内統一、市町村共同化で事務の効率化</li> <li>・府民との情報共有を推進</li> <li>・携帯電話で迅速に現場情報を把握</li> </ul>   |

⑨ 市町村基幹業務支援システム（住民記録・税・福祉系）

【図表1. 2-16】

| 市町村基幹業務支援システム（住民記録・税・福祉系） |  |
|---------------------------|--|
| システムの概要                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市町村基幹業務支援システムは、市町村業務のうちでも基幹となる業務（住民記録、税、国保、福祉など）を処理するパッケージソフトであり、一般にこのシステムが市町村で最も高価なものとなるため、共同でシステムを開発、運用することでIT関係経費を抑えようとするものである。</li> <li>・共同化を実現するためには、市町村間で異なる基幹業務の事務フローを整理するなどの非常に困難な作業を伴うが、京都府内では京都府町村会情報センターによる「TRY-X（*）」の取組が行われており、初期導入だけでなく、制度改正に伴うシステム改修も非常に安い価格で対応できている成功例がある。</li> <li>・その流れを汲む取組として実現に向けて開発を進めており、基幹業務支援システムの導入、運用に係る市町村の財政負担を毎年3億円程度軽減するだけでなく、税業務共同化の連携を容易化するなど、府、市町村の連携で事務を効率化、職員の運用負担を軽減したり、人財を府民サービスに直結する部門に集中化するなどの効果を見込んでいるところである。</li> </ul> |
| 効果                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国、府、市町村の連携で事務を効率化</li> <li>・割り勘効果による財政負担の軽減</li> <li>・職員の運用負担を軽減</li> </ul>  |

\* 「TRY-X」とは、総合行政情報システムで、京都府町村会において、府内町村の事務系情報システムの導入・運用コストの削減、町村間での情報格差の是正を図るため、平成10～11年に共同開発された。

⑩ 府・市町村税業務共同化システム

【図表1. 2-17】

| 府・市町村税業務共同化システム |   |
|-----------------|---|
| システムの概要         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・課税関係データの共同受付・処理</li> </ul> <p>地方税電子化協議会（eL-TAX）に京都府と市町村が共同加入し、個人住民税（給与支払報告書）、法人住民税及び固定資産税のうち償却資産関係の申告受付を一元化するとともに、eL-TAXによる申告以外の分も含めて一括でデータを整理するシステムを整備する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・滞納データの集約</li> </ul> <p>府・市町村の収納管理システムから督促状発付対象データを随時抽出し、共同徴収支援システムに引き継ぐシステムを整備する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・共同徴収</li> </ul> <p>府・市町村から引き継ぎを受けた未納案件に対する、催告、折衝、滞納処分を支援する共同徴収支援システムを整備する。</p> |
| 効果              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・共同化による徴収率の向上</li> <li>・重複業務をなくし事務を効率化</li> <li>・専門職員による効率的な事務処理</li> </ul>  |

### 1.3 行政経営改革の手段としての ICT

京都府の情報システムが短期間に整備されたのは行政経営改革の一環として行われたことに起因するところが大きい。次に、この間の京都府の情報化政策の取組み、京都府の考え方についてまとめてみたい。（\*）

\* 以下は、京都府政策企画部情報政策課へのヒアリング及び提供された資料、ならびに「地方財政」(平成20年 3月号)に(当時)業務改革推進室長であった原田智(現) 情報技術専門監が寄稿された内容を参考に記載している。

京都府は、情報システムが可能とする行政経営改革として、ICT を次のように考えた。

- ①組織革新の手段としての ICT
- ②業務革新の手段としての ICT
- ③内部統制の手段としての ICT
- ④構想をブレイクスルーする手段としての ICT

以下、個々の内容について説明する。

#### (1) 組織革新の手段としての ICT

##### ① 組織のフラット化の手段

ICT は組織をフラット化する手段として有効である。

管理者にとって組織を統制する幅(範囲)は、管理者の情報処理能力と会社の業務へ従事する自律性によって左右される。つまり、情報技術の導入の結果、管理者の情報処理能力が向上したり、部下の業務遂行に関する自律性が高まれば、統制の幅は広くなると予想できる。

このように組織のフラット化の手段として情報システムの導入を図る場合には、上記のような管理者と下位者の視点が必要であり、情報システム導入の効果を得るためには、組織の在り方や業務の定義を考え直すことが有用である。

##### (ア) エンドユーザー・コンピューティング

現在は、従来のホストコンピュータの時代に比べ、格段に飛躍した処理能力を持つパソコンが安価となり、職員の一人ひとりに配備することが可能となっている。インターネットや有用なソフトなどにより職員の業務遂行能力が飛躍的に向上している。

さらに、京都府においても整備されているグループウェア等の利用は、会議・協議を経ることなく、情報が共有される環境をもたらしている。このことは、各職員が自律的に業務を遂行することと上層部職員による統制の幅を大幅に拡大し、組織のフラット化を促している。

##### (イ) 電子決裁

従来、「決裁」という行為には、該当責任者が決裁をするという側面とそれ以外の人々が当該情報を受取る(共有する)という二つの側面がある。従って、紙による決裁の場合、多くの人の元を通過する必要があるため相応の時間を要することとなる。

電子決裁システムの導入はこのような時間を大幅に短縮する。電子決裁システムが有効に機能するためには、上記二つの側面を十分に認識し、決裁という業務の定義を見直す必要がある。つまり、決裁と情報共有を分離し、責任をとる者だけが決裁を行い、情報共有する者には決裁後に電子の特性を活かして一斉に閲覧できるようにするなどの工夫と仕組みづくりである。

決裁という業務を見直すことにより、その時間を大幅に短縮するとともに、上記二つの側面の切り分けは、結果として組織のフラット化を促すことになる。

##### (ウ) 現場での意思決定(情報の共有)

住民から寄せられた質問、要望への対応という業務からも、ICT の活用により組織がフラット化されることが見て取れる。例えば、質問、要望に対する過去からの対応の経緯や最近の動向などの情報がデータベースに蓄積され、一覧が可能であれば、住民と接する現場職員だけで迅速かつ適切な対応が可能である。このような対応の結果がデータベース化され関係者間で情報共有されれば、中間管理層の対応が不要となり、現場と管理者とが直接やり取りすることができる。また、他部門への問合せなども必要なくなる。その結果、組織のフラット化が促されることになる。

##### ② 業務の切り出し手段

組織の業務を分析し、それぞれの単位のうち標準化、定型化できるものを識別し情報システムに処理させれば、大量の業務を迅速に正確に行うことができる。一部の単純な入力業務は発生するが、多くの人材を従来より高度で有用な業務へと移管させることが可能になる。情報システムはこのような業務の切り出しを可能とし、組織改革の有効な手段となる。

以下、総務事務と FAQ システムを例にとり説明する。

(ア) 総務事務

地方公共団体の各職場には総務事務（旅費、給与手当等の処理）を行う職員が多くいる。それらの業務は従来紙により行われていたのだが、事務が適切に処理されているかをチェックする管理層が多層的に配置されているのが通常である。

しかし、これらの業務は標準化を行うことにより、情報システム化することが可能である。情報システムを整備することにより、当該各職員が手書きの申請書ではなく情報システムへ直接入力し、また内容についてもシステム上チェックを行うことにより総務事務業務の効率化が可能である。

また、単純な事務作業は集約化し「総務事務センター」を設立すればより業務を効率的に行うことができる。当該業務をアウトソーシングすれば、さらに多くの有能な人材を単純な作業から解放しより高度で有用な業務へと移管できる。究極的には総務事務業務を組織業務からなくすことも可能となる。

(イ) コールセンターと FAQ

多くの地方公共団体では、住民からの問合せ、苦情、要望等への対応において次の二つの問題を抱えている場合が多い。

- ・情報がシステムの集約・共有されていない
- ・対応窓口が一元化されていない

そのため、各職場の担当者からの他部門への問合せが重複したり、過去に経験した職員しか回答できなかったり、住民への回答も遅延したりすることが発生する。

しかし、今日においては、データベースの機能向上により、膨大な情報の蓄積と過去事例の高速な検索が可能となっており、地方公共団体に寄せられた住民からの問合せ、苦情、要望等を蓄積することで、これらの問題への有効な対応が可能となる。

また、蓄積された情報を元に FAQ をまとめ、新しい内容があれば追加して FAQ を成長させることで、さらに住民サービスの向上が図られる。また、重複する業務の把握も可能となり、行政の効率化、又は類似行政を連携して施策の展開が可能となるとともに、組織の変革に向けた素地が形成される。

さらに、各職場が行ってきた電話への対応はコールセンターが、来訪された住民への対応は一元化された窓口が行うことで、個々の職員が問合せや来客の対応に時間を取られことなく、住民サービスの向上と業務の効率化、さらに組織の変革が可能となる。これは住民にとっても分かりやすく、親切な対応とうけとられるだろう。

③ 組織を超えたコラボレーション手段

光ファイバーなどの大容量回線の普及とネットワーク技術の発達によるセキュリティ能力の向上等は、多くの組織が共同処理サーバによる大量一括処理を行うことと情報を共有することを容易にした。その結果、組織を超えたコラボレーションが可能となってきている。

以下は、京都府における税業務の共同化の取組について説明する。

都道府県税の滞納と市町村税の滞納との間に基本的な差異はなく、また都道府県税の滞納者と市町村税の滞納者は相当に重複する。また、課税においても都道府県税と市町村税は賦課課税方式を基本とする。その作業手順は、法人の申告方法、税務署及び法務局との連携方法等を分析しても類似している。従って、税の滞納に係る業務と課税に係る業務を、地方公共団体の枠を超えて税業務を一括して処理することは、業務の効率化と経費の節減に大きな効果がある。このためには、地方公共団体の枠を超えて税業務を一括して処理するためには作業手順を標準化する必要があるが、これは公平な課税を担保するという効果もあると考えられる。

(2) 業務革新の手段としての IT

情報のデジタル化は、以下のような効果をもたらした。

- ・リアルタイムで同じデータの転写・送信を可能にした
- ・多くの部門で情報の共有を実現した
- ・大量の情報を低コストで高速に更新することを可能にした

これらにより、情報の再入力の手間を省き、他の組織への情報伝達のためのデータ資料作成等の膨大な事務作業を簡素化した。

また、この結果、従来は、情報を有していた限られた管理者の仕事であるとされていた意思決定についても、現場に委譲することが可能となった。

住民との関係においても、情報及び情報システムを提供することにより、より大きな政策効果を達成する試みがなされている。

ここでは、このような視点から、業務革新の手段として ICT が活用されることにより行政改革に寄与する側面を検討したい。

① 重複情報の解消と業務の簡素化

組織・業務の簡素化を図る場合、業務のフローを見ていても分かりにくいのが、情報の流れを見ると、重複がど

ここで発生し、貴重な財源や人財が浪費されているのがよく分かる。しかしこれらの問題を解決するためには、情報システムの整備だけではなく、制度の見直しを含めた業務の革新を図ることが重要である。

(ア) 財務業務と決算処理

予算編成が済むと、膨大な議会資料の作成が延々と手作業で進められ、また紙ベースで渡された情報を元に執行システムに膨大な予算配当を入力し、支出負担行為を起こす際も紙ベースの資料とのチェックが欠かせず、さらに決算では再び膨大な議会資料の作成を延々と手作業で進められている地方公共団体がまだ多く存在している。

しかし、予算から評価までの財務業務を統合し、統合財務システムとしてデータを一元管理することで、一度入力すれば各種資料の自動作成が可能となり、こうした作業の無駄は解消可能である。

(イ) 重点施策と予算編成（予算編成と事務事業評価作業の一元化及び行政評価調査に集約される情報公開）

予算を要求するための資料に始まり、予算を執行する際の起案文書、決算報告の資料と進み、最後に評価の資料を作成するという流れの業務には、多くの重複業務が存在する。

これらの別々に作成されていた資料における二重入力をなくし、同時に作成することは、予め相互の関係をプログラミングしておくことで可能となり、一連のプロセスが全体として最適な状態に実現できる。

また、予算編成と事務事業評価を一元化すれば、当年度予算に前年度の事務事業評価結果を反映させることができる。現状は、決算の締切り及び評価に時間がかかるため、前年度の結果が時間的に予算編成に反映されないという課題がある。

② 現場への権限委譲

住民からの質問等に対して現地・現場で迅速な対応を行うためには、十分な情報と判断する権限が与えられなければならない。情報の共有化と電子決裁システムはこれらを可能にする。

(ア) 情報共有

過去の対応事例等の情報を本庁所管課の職員のみ接することができ、本庁所管課が現場に指示を与える仕組みとなっている場合、現場は一々本庁にお伺いを立てることになり迅速な住民対応は不可能である。

ITを活かした情報の共有により情報の占有をなくすことが必要であり、それにより情報の占有に依拠する権限も現場に委譲されることになる。

(イ) 電子決裁

文書のデジタル化及び電子決裁により、決裁は現場で行い、本庁は情報共有により決裁文書を閲覧する。このような情報システム化は、文書を本庁に持参し決裁を受けるという多大な時間と経費の浪費の発生を防ぎ迅速な対応が可能となる。さらに、従来型の上意下達方式から、現場の考えを本庁に伝えるというベクトルの転換が発生する。

③ 住民との協働

新しい行政ニーズを発見するのは住民であり、それが満たされたかどうかを最も良く理解するのも住民である。広く住民、NPO、企業、団体等が行政に参画し、地方公共団体とともに協働で対策を進められるように業務革新を図ることが求められる。

そのためには行政情報を共有するとともに、行政情報の共有システムを住民と行政の共有の活動基盤として整備する必要がある。

行政と住民とが連携して活動する基盤としての情報システムが行政によって提供され、住民と幅広く協働することが、大きな政策効果の達成につながる。

(3) 内部統制の手段としての IT

内部統制には、財務情報（予算や決算など）の信頼性を確保するためのものだけではなく、事業の目的達成のため業務活動の効率性や効果を高めるためのもの、業務を行う上での法令やルールを遵守させるためのもの、資産を保全するためのものなどがある。

内部統制を情報システムと関連づけて考えた場合、「コンピュータに組込まれ自動化された内部統制」と「人手とコンピュータによる処理が一体となって機能している内部統制」に区分され、これらは「ITにかかる全社的な統制」「IT全般統制」「IT業務処理統制」などの視点で評価されなければならない。

情報システムにこれらの内部統制が適正に組み込まれ運用された場合、財務情報の正確性や業務の効率性、ルールや手続きの順守が高いレベルで確保される。行政経営改革にも大いに役立つものと期待される。

京都府は内部統制の手段としてITを「会計処理における内部統制」「意思決定における内部統制」「業務処理における内部統制」と位置付け、以下のように行政経営改革へ貢献したものとしている。

① 会計処理における内部統制（統合財務システム）

地方公共団体の予算は議会の議決を受け、また予算は款から始まり、項、目、節、細節まで細かく支出の種別が決められることから、まず予算どおりに執行されているかどうかをチェックする必要がある。予算と執行のデータを連携させ、支出の際は支出の種別ごとの予算額を超えた支出は停止することで、予算の範囲を超えた不

正な執行を管理することが可能となる。また、会計処理と電子決裁を完全に連携させ、支出に当たってはICカードで認証を受けた職員が起票し決裁を行い、最終決裁者が出納権限を有する職員でないと支出ができないように設定することが可能である。

② 意思決定における内部統制（文書管理システム）

文書のデジタル化が進み、電子決裁が普及し、厳重な原本管理機能を有するサーバが文書の保存場所として認められるようになったことで、意思決定をオンラインで行うことが可能となった。電子決裁において、必ず決められた決裁者の決裁を受けないと決裁が完了しないなどのチェックを行うように設定することは容易である。また起案文書に起案の起日を入力させ、事案の店晒し等が発生しないようにし、チェックを行うことも有効である。さらに決裁者が決裁をせずに放置しておく警告が表示されるとともに、決裁した時間が正確に記録され、誰がどれだけの間決裁を滞らせたのかをチェックすることも可能である。

③ 業務処理における内部統制（システムがログを管理）

地方公共団体に寄せられる数多くの苦情・要望を紙で管理していたのでは、各職場がきちんと対応したのか、また進捗しているのかを管理することは難しい。例えばコールセンターが受け付けた案件をシステムで管理すれば、進捗が遅いもの、問題があるものはシステムが監視、警告を発し、苦情等がたらい回しや、店晒しにされないように管理することが可能である。その他にも、個人情報に触れる職員は個人単位のICカードがないとシステムを利用できないようにするだけでなく、誰が、何時、誰の情報にアクセスしたかなどのログ（履歴）を管理することも可能である。

(4) 構想をブレイクスルーする手段としてのIT

情報システムの技術的發展（情報通信、情報機器、大容量回線、共同処理サーバ等）により地方自治体（都道府県及び市町村）において従来は想定できなかったような様々な行政の形を構想できるようになってきた。

これによりコストの低減が実現はもとより様々な行政改革に影響を与えるようになった。

以下、このような状況について記載する。

① 基礎的インフラとしての情報システムの共同化

(ア) 基幹業務支援システムの共同開発と運用

基幹業務支援システム（住民記録、税、福祉等）を市町村が共同で開発し、データセンターに設置したサーバで共同運用し、高速ネットワークで共同利用すれば、大幅に経費を抑えることが可能となる。ただし、実際に共同化を実現するには市町村間で多数存在する業務フローの差異を標準化しなければならない。

(イ) 統合型GISの共同開発と運用

統合型GISについては、地方公共団体内部の各部門（土木、防災、税等）が個別最適なシステムを、それぞれで整備しようとする傾向があるが、統合型GISシステムを地方公共団体内部だけでなく、都道府県と市町村が共同で開発し、データセンターに設置したサーバで共同運用し、高速ネットワークで共同利用すれば、大幅に経費を抑えることが可能となる。

同時にデジタル地図を活用した分かりやすい住民サービスの提供を可能とする。

② 住民のインターフェイスのワンストップ化

(ア) 共同電子窓口サービス

地方公共団体が運営する施設については、施設が開いている時間に電話で空きの状況を確認する必要がある。毎月決まった日に予約・抽選に参加するためにその施設に向いたりする必要がある。これについて、ITを活用し、空き状況を確認したり、予約することが可能なようなサービスを住民に提供する必要がある。

インターネット上に窓口を設置するには、セキュリティ対策を厳重に行う必要もあることから、システムは非常に高価となる。施設予約、電子申請を含む総合的な電子窓口システムを都道府県と市町村が共同で導入することにより、初期、運用ともに経費を削減しつつ、時代にふさわしい住民サービスを提供することが可能となる。

(イ) eL-TAX

eL-TAX（都道府県、市町村の税金のワンストップ窓口）の取組はすでに始まっている。

これにより、企業及び企業から受託している税理士の負担が大きく軽減されることが期待される。

③ 行政の地理的領域を超えた最適規模の情報システムの構築

行政の垣根を超えた情報システムの活用とそれに伴う行政改革は、今後、各システム（基幹業務支援システム、統合型GIS、共同電子窓口サービス、総務事務サービス等）の特徴に基づき、最適規模を十分に検討した上で進めることにより、大きな成果が期待できる。

1.4 コストと成果

(1) システムのコスト

各システムに投下したコストは以下のとおりである。

① 初期費用と運用経費

【図表1. 4-1】

(単位：百万円)

| システム                                    | 初期経費 | 運用経費  |
|---|------|-------|
| ◆保守期限が到来し、庁内の業務改革を支援するために再構築したシステム      |      |       |
| 新税務電算システム                               | 681  | 195   |
| 統合財務システム                                | 385  | 102   |
| 文書事務支援システム                              | 89   | 26    |
| 新人事給与システム                               | 121  | 101   |
| ◆新たに庁内の業務改革を支援するために整備したシステム             |      |       |
| コールセンターシステム<br>(府民総合案内・相談センター)          | 14   | 4     |
| FAQ システム                                | 24   | 9     |
| 施策推進支援システム (情報共有化推進)                    | 48   | 28    |
| ◆組織改革に対応し、庁内の業務を効率化するために整備したシステム        |      |       |
| 総務事務システム (総務事務センター)                     | 112  | 49    |
| ◆市町村協同を推進し、府民サービスを低コストで向上させるために整備したシステム |      |       |
| 共同電子窓口サービス<br>(電子申請推進)                  | 151  | 79    |
| 統合型地理情報システム                             | 262  | 63    |
| ◆その他                                    |      |       |
| 市町村基幹業務支援システム                           | 767  | 市町村負担 |

「初期費用」とは、主にシステム開発経費を指しているが、初期のデータセットアップ経費等も含まれている。

「運用経費」とは、システム、機器の賃借費及びシステムの保守費等である。

② 他府県等とのコストの比較

【図表1. 4-2】

| システム                | 初期経費 | 運用経費 |
|---------------------|------|------|
| 新税務電算システム           | 0.77 | 0.36 |
| 統合財務システム            | 0.50 | 0.45 |
| 文書事務支援システム          | 0.63 | 0.46 |
| 新人事給与システム           | 0.88 | 0.81 |
| 電子カルテシステム           | 0.73 | 0.73 |
| 総務事務システム (総務事務センター) | 0.21 | -    |
| 共同電子窓口サービス (電子申請推進) | 0.36 | 0.28 |
| 統合型地理情報システム         | 0.18 | 0.88 |

上記表の数値は京都府から提供を受けたものである。各「係数」は、他府県における経費の平均と京都府の経費との比較で、他府県平均を1とした場合の数字である。

統計情報システム、コールセンターシステム、FAQ システム、施策推進支援システム、府・市町村税務業務共同化システム、市町村基幹業務支援システムについては、他府県で事例がない等の理由により算定されていない。

(2) システム再構築の成果

京都府の情報システム再構築の成果を測るのはたいへん困難である。システム全体あるいは個別の「計画書」が存在しないため成果などを測る指標がない。

今回のシステムの整備は、行政経営改革の一環として取り組まれたため、効果測定等は行政経営改革の取組全体として行うこととなる。

例えば電子決裁の導入は、職員の意識改革と行政事務スピードアップを図ることが主な目的であったが、電子決裁が前提となる総務事務システムの導入準備でもあった。また、総務事務システム及び新人事給与システムは、ともに単体の導入効果はさほど大きくないが、業務を集中化してアウトソーシングするためには導入する必要がある。こうした導入準備をした上で庶務業務をアウトソーシングしたため、大きな業務量の削減が実現した。

このような業務改革に主眼を置き、さらに市町村共同化まで取込んだシステム整備の取組みは全国にも例がなく、京都府独自のものである。強力なトップガバナンスを背景としたプロジェクト型の推進手法により、従来の部分最適に陥りがちな個別業務ごとの開発スタイルから脱却し、全体最適化を目指したものと考えられる。そのため実際に国・他府県から多くの視察があり、その成果についても高い評価を得ている。

以上を前提に、京都府は再構築したシステムの成果（効果）を次のようにまとめている。

① 業務改革効果（業務量削減）

【図表1.4-3】

| 該当システム             | 業務改革効果（業務量削減） |
|--------------------|---------------|
| 総務事務システム（総務事務センター） | 200人          |
| 新税務電算システム          | 159人          |
| 府・市町村業務共同化システム     | 300人          |

これらは、システム導入前後を比較して効果を算定した数字である。

総務事務システム等の関連システム及びアウトソーシング導入の前後（後は丸1年以上経過後）を比較して効果を算定したものである。

② 内部事務改善効果

【図表1.4-4】

| 該当システム     | 内部事務改善効果          |
|------------|-------------------|
| 文書事務支援システム | 意思決定の迅速化          |
| 統合財務システム   | 予算書、決算書等の作成がほぼ自動化 |
| 新人事給与システム  | 正確な人件費の執行予測を実現    |

(ア) 文書事務支援システムの「意思決定の迅速化」について

文書支援システム導入までの紙文書では合議者を一人ひとり回すしかなかったものを電子文書により決裁期間を明確化するとともに一斉合議を導入して決裁期間を短縮する等の取組により、決裁期間を従来の1/2の期間に短縮し、意思決定の迅速化を実現した。

(イ) 統合財務システムの「予算書、決算書等の作成がほぼ自動化」について

統合財務システム導入までは、印刷業者に手書き修正原稿を出し、校正原稿を読み合わせるという作業を、予算、決算の数字が変わる都度、時間外に膨大な作業を何度も何度も繰り返していたが、導入後は数字確定後に写真印刷用の原稿が自動で出力されるため、こうした作業はほとんどなくなった。ただ、費用対効果の関係で、決算関係書類の一部等で加工が必要なものが残り、完全には自動化されてはいない。

(ウ) 新人事給与システムの「正確な人件費の執行予測を実現」とは

新人事給与システム導入までは、来年度予算で要求する人件費、制度改正に伴って必要となる人件費をシュミレーションする作業に膨大な労力を要したため、あまり正確な予測はできていなかったが、検索機能の充実によって人件費の執行予測に必要なデータの出力が可能となり、より少ない労力でより正確な予測ができるようになった。

③ 府民サービス向上効果

【図表1. 4-5】

| 該当システム                         | 府民サービス向上効果                         |
|--------------------------------|------------------------------------|
| コールセンターシステム<br>(府民総合案内・相談センター) | 本庁に複数あった府民対応窓口をコールセンター機能を持つ窓口へ一本化  |
| 共同窓口サービス (電子申請推進)              | 施設や窓口に向向くことなく自宅、事務所から手続可能で府民の負担を軽減 |
| 統合型地理情報システム (GIS)              | 府内の高精細な航空写真、地図を使った分かりやすい情報の受取りが可能に |

(ア) コールセンターシステムの「本庁に複数あった府民対応窓口をコールセンター機能を持つ窓口へ一本化」について

それまでは府庁全体の公聴（苦情の窓口）、広聴（府政提案の窓口）、庁内案内の窓口が分かれていた上に、それぞれの業務ごとの課題はそれぞれの課に府民の方が出向かなければならなかった。

こうした問題を解消するため、京都府政全般に対する総合窓口として、府民総合案内・相談センターを設置し、府民の方がセンターに来た用件を伝えれば、各課の担当者が出向いて話を聞き、説明する体制とした。

なお、コールセンター機能については、府民からの問合せの電話がたらい回しされないよう、またパンデミック等の際の集中的な問合せにも対応できるようにするだけでなく、頻々とかかる簡易な問合せ電話で業務効率が下がらないようにするために、センター設置に合わせて導入した。

(イ) 共同窓口サービスの「施設や窓口に向向くことなく自宅、事務所から手続可能で府民の負担を軽減」について

例えば施設予約システムが導入されるまで府立体育館では、毎月1日の9時に体育館の窓口にてその月分の利用申込みを受け付け、抽選を実施していたため、勤めのある方はなかなか申し込めないという問題があった。しかし、システム導入後は休みを取らなくてもパソコンや携帯電話から利用の予約、抽選の申込みをしたり、施設の空き状況の確認が可能となった。

また、電子申請では、24時間365日いつでも、どこからでも申請等が可能となり府民の負担の軽減を実現した。

(ウ) 統合型地理情報システムの「府内の高精細な航空写真、地図を使った分かりやすい情報の受取りが可能に」について

統合型 GIS 導入までは、京都府、各市町村が個別に空撮していたが、これを固定資産税の評価替えに合わせて3年毎に共同で府内全域を空撮することとした。

また、以前は「〇〇市〇〇町〇丁目〇番地」と住所表示で羅列していたため、実際にどこに建築規制がかかっているのか、水害が発生しやすいのかなどの情報が非常に分かり難かったのだが、統合型 GIS 導入後は地図を使って説明するので格段に分かりやすくなっている。また、最近は生活に役立つ情報や安心・安全に関する情報を広く地図上で提供している。

④ 市町村支援効果

| 該当システム            | 市町村支援効果          |
|-------------------|------------------|
| 府・市町村税業務共同化システム   | 業務改革効果：25億円/年    |
| 共同窓口サービス (電子申請推進) | 初期削減：26億円 →1.5億円 |
| 統合型地理情報システム (GIS) | 初期削減：30億円 →2.6億円 |
| 市町村基幹業務支援システム     | 業務改革効果：3億円/年     |

(ア) 府・市町村税業務共同化システムの「業務改革効果：25億円/年」について

この金額は、共同化システム導入前と導入後の経費を比較したものである。

(イ) 共同窓口サービスの「初期削減：26億円 →1.5億円」について

この金額は、京都府及び府内市町村が共同でシステムを導入することによる経費削減額である。

(ウ) 統合型地理情報システムの「初期削減：30億円 →2.6億円」について

GIS はシステム及び地図データ整備等にかかる初期投資が非常に大きな負担となるので、仮に市町村ごとに導入したり、政令市のように関係課ごとに導入したりすると、その負担総額は多大なものになるため、少なくとも見積もっても30億円にはなると考えられる。

しかし、これを京都府及び府内市町村が共同で統合型 GIS として導入すると、システム及び地図データ整備等にかかる重複経費が不要となり、また規模の経済性も相まって、結果として2.6億円で導入することができた。

(エ) 市町村基幹業務支援システムの「業務改革効果：3億円/年」について

平成19年8月当時に、各市町村に運用経費の調査を実施し、その調査結果から全市町村が導入した時点で年間3億円程度は効果があるように逆算して標準負担金表を作成したため、年間3億円の効果が発生するものと見込んでいる。

なお、平成23年度から施行された住民基本台帳法改正に伴うシステム改修においては、市単独で運用されている市（約7万人規模）が改修費を約1億円も支払ったにもかかわらず、共同化システム導入の同規模市では約2千万円にとどまっており、推定であるものの、全体では少なく見積もっても4億円程度の削減効果があったものと見込まれている。

⑤ 運用コスト削減効果

| 該当システム                | 運用コスト削減効果        |
|-----------------------|------------------|
| 新税務電算システム<br>統合財務システム | 7.5億円/年 →5.0億円/年 |
| 新人事給与システム             | 2.1億円/年 →1.0億円/年 |

(ア) 統合財務システム・総務事務システムの「7.5億円/年 →5.0億円/年」について

この金額は、ホストコンピュータによる運用と Web 方式に更新後を比較して算定したものである。

(イ) 新人事給与システムの「2.1億円/年 →1.0億円/年」について

この金額は、旧システムを運用していた平成16～18年度におけるシステム運用保守・機器賃借・ホストコンピュータ運用・制度改正に伴うシステム改修にかかる年間経費の平均と、新システムが導入された平成21年8月以降における年間の同経費との比較である。

1.5 今後の取組み

現在、京都府においては「京都スマート情報化プラン」が策定され、来年度から実行段階に入る予定である。担当部課は、政策企画部情報政策課であり、検討会議のメンバーは以下のとおりである。

【図表1.5-1】

|        |  |
|--------|--|
| 伊藤 元規  | ITbook 株式会社代表取締役社長   |
| 今井 早苗  | マイクロソフト株式会社コミュニケーションズインダストリー統括本部業務執行役員統括本部長                |
| 内本 利恵子 | 日本電気株式会社公共・社会システム営業本部ソリューション推進部シニアエキスパート                   |
| 浦尾 たか子 | 京南倉庫株式会社常務取締役  |
| 岡部 寿男  | 京都大学大学院情報学研究科教授  |
| 岡村 久道  | 弁護士 国立情報学研究所客員教授   |
| 金田 重郎  | 同志社大学大学院総合政策科学研究科教授  |
| 岸良 裕司  | ゴールドラット・コンサルティング・ディレクター                                    |
| 齋藤 純   | 株式会社 JSOL シニア・コンサルタント                                      |
| 坂梨 千尋  | 富士通株式会社行政第二ソリューション事業本部第二ソリューションサービス統括部第二ソリューションサービス部マネージャー |
| 志済 聡子  | 日本アイ・ビー・エム株式会社公共事業担当執行役員                                   |
| 佐々木 節夫 | 京セラコミュニケーションシステム株式会社代表取締役社長                                |
| 佐々木 道代 | 株式会社セールスフォース・ドットコムグローバルエンタープライズ営業本部官公庁事業部シニアディレクター         |
| 竹中 ナミ  | 社会福祉法人ブロップ・ステーション理事長                                       |
| 富田 眞治  | 京都大学 物質－細胞統合システム拠点 特定拠点教授                                  |
| 中澤 直美  | 西日本電信電話株式会社 e-ガバメント推進室担当部長                                 |
| 中島 みどり | 株式会社 NTT データリージョナルビジネス事業本部 e-コミュニティー事業部行政第二営業担当部長          |
| 中村 行宏  | 財団法人京都高度技術研究所所長  |
| 實槻 徹   | 株式会社イーデューケーション代表取締役社長                                      |
| 松山 隆司  | 京都大学大学院情報科学研究科教授   |
| 依田 祐一  | 流通科学大学流通科学研究所客員研究員   |
| 吉川 浄   | オムロン株式会社執行役員グローバルプロセス革新本部長                                 |
| 米澤 広樹  | 株式会社京都銀行システム部長   |

京都スマート情報化プラン検討会議の開催状況は以下のとおりである。

【図表1.5-2】

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| 第1回情報政策推進評価委員会        | 平成24年6月22日      |
| 第1回情報政策推進評価委員会検討作業部会  | 平成24年7月24日      |
| 第2回情報政策推進評価委員会検討作業部会  | 平成24年8月22日      |
| 第2回情報政策推進評価委員会（メール会議） | 平成24年8月27日～9月3日 |
| 第3回情報政策推進評価委員会（メール会議） | 平成24年11月12日～16日 |

「京都スマート情報化プラン」の内容については、以下のとおりである。

◆問題意識

① プラン策定の趣旨

新たな時代に即した行政スタイルへの変革を推進するため、急速に普及、拡大する SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）やモバイル機器をはじめとする最新の ICT を最大限活用し、迅速かつ分かりやすい形で府民との情報共有、いつでもどこでも可能な府民協働等を実現することによって、更なる府民満足の最大化を実現

② 現状と課題

i 「行政が持つ情報の共有を求める府民ニーズ」への対応

- 「情報公開」から、積極的な「情報共有」を求めるように、時代が変化
- ii 「インターネット上の発言、情報交換の増加」への対応  
SNS (Facebook、Twitter 等) の普及により、インターネット上での発言、情報交換が増加
- iii 「府民協働が必要な課題の増加」への対応  
庁外の組織や個人と協働しないと達成困難な課題が急増
- iv 「スマホ、タブレット等の急速な普及」への対応  
場所を選ばず、リアルタイムに情報の受発信が可能な環境が、一気に実現

◆新規施策で達成したい具体的な目標

新たな時代に即した対応を積極的に行うことにより、より一層の情報共有、府民協働を推進し、更なる府民満足の向上を実現

- (ア) 府民との一層の情報共有を図るために、システム化及び事務処理を見直し
  - ・府民と情報共有することを前提とした、デジタル化・ペーパーレス化の徹底等が必要
  - ・自然に府民と情報が共有できるよう、システム化及び事務処理の見直しが必要
- (イ) 政策における PDCA の各サイクルで府民の声を反映
  - ・府民の声を政策にさらに反映させる取組が必要
  - ・インターネットを介して府民が容易に協働や情報共有できる環境整備が必要
- (ウ) 情報共有・発信を円滑に実現できる環境を整備
  - ・現地現場での府民対応を向上させるためには、スマホ、タブレットに対応した Wi-Fi 等も含めた情報共有環境の整備が必要
  - ・行政も SNS (Facebook、Twitter 等) を通じた府民にわかりやすい情報発信が必要

◆新規施策スキーム

「府政情報“京”有プロジェクト」(仮称)(京都府オープンガバメントプロジェクト)

- ① 政策形成型 SNS 活用を開始し、府民、行政等が協働して、政策を形成し、推進  
政策形成型の SNS 活用を開始し、ノウハウを蓄積して段階的に適用範囲を拡大し、政策に反映することが適当
  - \*留意点
    - ・SNS の利用に際しては、発言のルールなどを定めたガイドラインや適切な運用管理体制及び認定制度の整備が必要
    - ・情報弱者とされる方々への対応にも十分配慮が必要
- ② 京都府の情報はデジタル化し、システムに蓄積、オープンにして、府民と共有  
府民目線でわかりやすさに配慮しつつ、Wiki 型 DB、SNS、CRM 連携、HP 公開等の機能を一元的に管理できる「情報“京”有システム」(仮称)を導入し、府民との情報共有、協働を推進して、オープンガバメントを実現することが適当
  - \*留意点
    - ・多様化、複雑化する府民ニーズに対応できるよう、府民への情報発信、共有は、従来からの縦割りだけでなく、組織横断型、プロジェクト型で行うべき
    - ・「ペーパーレス化の徹底」により、京都府情報のデジタル化、府民との情報共有の推進、府民サービスの向上を実現することが重要

◆工程表 (ロードマップ)

【図表1.5-3】

| 年度     | 工程表   |
|--------|---|
| 25年度   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・政策形成型の SNS 活用を開始し、その対象を段階的に拡大</li> <li>・「府政情報“京”有システム」(仮称)の整備・導入に向けた環境整備</li> </ul> |
| 26年度以降 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「府政情報“京”有システム」(仮称)の適用範囲を拡大するとともに、府民との情報共有、協働及びオープンガバメントのプラットフォームに発展</li> </ul>      |

1.6 IT ガバナンス及び情報システムの管理体制に関する意見

(1) 京都府の IT ガバナンス

① 現状について

総務省は平成19年3月に「新電子自治体推進指針」を策定し、その中で、電子自治体の今後の共通的な推進事項の一つとして、「電子自治体のITガバナンスの強化」をとりあげている。平成19年7月に総務省から公表された、「地方公共団体におけるITガバナンスの強化ガイド」（以下、「ITガバナンス強化ガイド」または「ガイド」という。）は、各地方公共団体がITガバナンスを強化する際の参考となるよう、同指針の趣旨を補足して、ITガバナンスの意義、取組項目、段階的取組、取組のポイントについて取りまとめものである。

ここからは、「ITガバナンス強化ガイド」に照らしながら、京都府の情報システムにおける現状の問題点を分析したい。

新電子自治体推進指針では、「ITガバナンス」について、「組織体・共同体がITを導入・活用するにあたり、目的と戦略を適切に設定し、その効果やリスクを測定・評価して、理想とするIT活用を実現するメカニズムをその組織の中に確立すること」と定義している。

そして、「ITガバナンス強化ガイド」では、ITガバナンス強化のために必要な方策を以下の切口で整理している。

【図表1.6-1】

| 分野 |               | 項目  |             |
|----|---------------|-----|-------------|
| 1  | 基本戦略          | 1-1 | IT利用の基本方針策定 |
|    |               | 1-2 | 全体最適化の取組    |
| 2  | 推進体制          | 2-1 | 組織体制の確立     |
|    |               | 2-2 | 人材の確保・配置    |
| 3  | 予算・実施計画・評価    | 3-1 | 予算・実施計画の策定  |
|    |               | 3-2 | 評価の実施       |
| 4  | 調達・開発・運用      | 4   | 調達・開発・運用の管理 |
| 5  | 情報セキュリティ      | 5   | 情報セキュリティの確保 |
| 6  | 標準化・知識共有・人材育成 | 6-1 | 標準化・知識共有    |
|    |               | 6-2 | 人材の育成       |

ITガバナンスの強化は一つの取組だけで実現できるものではなく、相互に関連しているため、これらは、それぞれを関連づけて取り組むことで、相乗効果を発揮することができる、とされている。

以下では、上記表の6分野のうち、1～3について検討することとする。4～6については他のセクションで検討しているため、参照いただきたい。

「ITガバナンス強化ガイド」「1基本戦略」「1-1IT利用の基本方針策定」においては以下のように記載されている。

（以下、□で囲んでいる文は「ITガバナンス強化ガイド」からの引用である。）

今日、ITは政策達成のため、極めて効果的な手段であり、自治体経営において軽視することはできません。どのような業務においても、業務を改善・改革しようとするときにITは効果的な手段になります。

京都府の情報システム再構築においては、まさにITを行政経営改革の有効な手段として効果的に利用したことは、すでに述べたとおりである。

京都府は、「経営改革プラン」達成のため、情報システムを「①組織革新の手段としてのICT」「②業務革新の手段としてのICT」「③内部統制の手段としてのICT」「④構想をブレイクスルーする手段としてのICT」として位置付けて組織改革、業務改善に有効に活用してきた。

基本方針の策定は、効率的に行うべきです。従って、必ずしもITに特化した計画を作る必要はなく、総合計画等他の計画の一部として策定した方がよい場合もあります。  
一方、基本方針の質を高めることは必要です。例えば、基本方針の策定時に資金計画まで検討しておく、基本方針に施策の数値目標や期限を定める、毎年度事後評価を行うことなどが考えられます。

京都府は「経営改革プラン」を達成する手段としてICTを活用してきたので、「ガイド」に記載のような「ITに特化した計画」はない。ただし、その場合でも、計画の一部として基本方針を策定した方がいいと記載されている。特に、後段の資金計画や施策の数値目標や期限の定めがなければ、実際、京都府の情報システムの整備が

効果的に行われたのかどうか判断の基準がない。

「IT ガバナンス強化ガイド」 「1 基本戦略」 「1-2 全体最適化の取組」 においては以下のように記載されている。

地方公共団体の情報システムが部署毎に開発・運用されている場合、団体全体として見た場合に大きなムダを生んでいることがあります。このようなムダをなくす全体最適化の取組は、IT ガバナンスの中核的な取組であり、IT ガバナンスの基本戦略として推進することが必要です。

京都府の情報システムは、上述のとおり、「電子府庁推進室」（「京都府・市町村行財政連携推進会議」を含む）が主導して整備してきたシステムについては、全体最適を意識したものとなっていると考えられる。しかし、一方で、今回の監査対象範囲である「人事システム」「教職員人事電算システム」「衛星通信系防災情報システム」は、部署ごとに開発・運用されている。他にも、現在、情報政策課が関与していないシステムは多数存在する。従って、全体最適への取組みが十分であるとはいえない。

全体最適化を行うには、その前提として全庁的に情報資産の一元的把握を行うことが必要です。このため、情報担当部門が中心となって情報システムの洗い出しを行い、導入・運用コストを含めた情報システム台帳を整備します。その上で、入力業務やシステム機能等の重複排除、システム統合などの最適化に取り込むことが可能になります。  
 . . .  
 なお、情報資産の把握は、情報セキュリティ対策を効果的に行うためにも必要です。

情報政策課は、各部署で運用管理している情報資産について管理していない。従って、京都府においては全庁的に情報資産を一元管理できていないことになる。また、「ガイド」に記載のように、「情報システム台帳」を整備することも必要がある。

より本格的に全体最適化を図るには、情報システムの最適化を目指すだけでなく、同時に業務プロセスの最適化を図る必要があります。業務プロセスが非効率な場合、情報システムだけで効率化できることには限界があるからです。

「電子府庁推進室」が整備した情報システムについては、行政経営改革が主眼であり、システム導入に伴って必ず業務の見直しや再構築（BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング）が行われている。

この点については高く評価ができる。また、システム導入が効果的・効率的に行われたものと推測される。

「IT ガバナンス強化ガイド」 「2 推進体制」 「2-1 組織体制の確立」 においては以下のように記載されている。

電子自治体を推進するため、多くの団体でCIOが設置されていますが、CIOの役割が形骸化することなく、本来期待される機能を発揮するためには、そのための環境を整備する必要があります。  
 . . .  
 電子自治体推進の指令役として、CIOを設け、CIOがリーダーシップを発揮することは非常に重要なことですが、CIOが一人で全てをこなすことは不可能です。CIOを支えるため、CIO補佐官やPMOの設置、情報政策課の機能強化を行うことが必要です。外部のアドバイザーやコンサルタントから助言を得られるようにする方法もあります。

「京都府情報セキュリティ基本方針」及び「京都府情報セキュリティ対策基準」から想定すると、京都府におけるCIO（Chief Information Officer）つまり最高情報統括責任者は情報政策課が含まれる政策企画部等を所管する副知事が該当するものと考えられる。またCIO補佐官は、情報政策課の責任者である「情報技術専門監」であり、PMO（project management office）は、「IT推進本部」と考えられる。

政策企画部の中に「情報政策課」が設置されているが、情報政策課の業務は以下のように規定されている。

- ①ITを活用した業務改革の推進に関すること
- ②情報通信技術関連施策の企画及び総合調整に関すること
- ③地域情報化の推進に関すること

また、「京都府情報政策推進評価委員会」という外部識者の委員会が設置されている。この委員会は、学術経験者、地元企業、IT関係者等により構成されている。

このように見た場合、京都府では「ガイド」に記載されている要求が形式的には整っているとみられる。

ただし、情報政策課は教育庁や警察庁関係には基本的に影響力がなく、知事部局においてもすべての情報システムの整備・運用を任されているわけではない。

IT推進本部は、設置されているが平成18年8月以降開催されていない。（詳細は、「第3 監査の結果及び意見、2 システム監査」を参照いただきたい。）

また、外部アドバイザーである「京都府情報政策推進評価委員会（平成24年6月～5回開催）」（それ以前は、

「京都府 IT を活用した業務改革推進評価委員会（平成22年 9月～）（開催なし）」「戦略的情報化政策研究会（平成23年 5月～）（6 回開催）」「京都府業務改革推進評価委員会（平成19年 5月～）（1 回開催）」「京都府電子府庁推進評価委員会（平成16年 9月～）（4 回開催）」は、開催回数が少ないため、どの程度実効性があるのか疑問である。

CIO や CIO 補佐官が機能を発揮できるようにするため、効果的な方法はその権限を明確化することです。特に、予算配分、行政改革に関与できる権限が重要です。幹部会議に出席すること、意見の提出権限を与えること、CIO を支える情報担当部門と行政改革担当部門を統合することも有益です。可能であれば、人事面でも意見を述べる機会が与えられることが望まれます。

京都府の情報政策課は政策企画部の中に設置されているため「ガイド」のいう行政改革担当部門との統合が実現できている。

しかし、CIO 及び CIO 補佐官の機能が「ガイド」がいう範囲（予算配分、行政改革に関与できる権限など）に十分及んでいるかは不明である。

情報担当部門と業務担当部門の事務分担は、各地方公共団体の実情に応じて決定すべきであり、唯一の正解はありません。情報担当部門に比重を置く集中型、業務担当部門に比重を置く分散型、いずれも長所・短所があります。しかしながら、いずれの場合においても情報システムの開発・運用等全てを業務担当部門任せすることはできませんし、逆に情報担当部門任せにすることも間違いです。

部門によっては情報政策課にまったく相談せず開発・運用が行われているところがあるので、すべての部門において、情報担当部門と業務担当部門の両者が相互に協力、牽制できるように緊密なコミュニケーションがとれているか疑問である。

「IT ガバナンス強化ガイド」「2 推進体制」「2-2 人材の確保・配置」においては以下のように記載されている。

いうまでもなく、いくら IT ガバナンスの組織体制を整備してもそこに配置される人材が著しく不足していたり、不適当な人材であったりすれば、電子自治体の取組は進みません。特に、情報関係の人材の確保には、次のような困難な事情がありますので、このような事情を乗り越える工夫が必要です。

- ①情報システム関係の業務のアウトソーシングが広がり、地方公共団体内に情報システムに関する知識・経験のある人材が減少しています。
- ②役所の人事システムにおいては、短期間での人事異動によるジェネラリスト養成が基本となっており、このことが、業務に習熟するため時間を要する情報部門の特性と合致しにくい面があります。
- ③一方で、情報関係とはいえ、人事を固定化することによる弊害もあり、これを防止しなければなりません。

これについては、次セクション「(2) 情報システムの管理体制について」において監査人の意見を記載しているので参照いただきたい。

「IT ガバナンス強化ガイド」「3 予算・実施計画・評価」「3-1 予算・実施計画の策定」においては以下のように記載されている。

新規の IT 案件や予算額が大きいなど重要な IT 案件については、首長や幹部が参加する場において徹底的に議論し、重点的に予算配分を行うことが有益です。このことによって、地方公共団体全体の政策方針と個別の IT 案件との整合性をとることができます。

京都府の情報システム再構築は、京都府知事、副知事、情報政策部門責任者がトップダウン方式により推進したもので、重点的予算配分や地方公共団体の政策方針と情報システムの整備が整合した形で推進されたものと考えられる。それゆえ、短期間に有効なシステム整備が行われたものと評価される。

予算編成の方針を決める会議には、情報担当部門や CIO 補佐官等も参加し、IT 施策や情報システムの調達等の適正化の観点から、発言の機会を確保することが有益です。

また、情報担当部門や CIO 補佐官等は、IT 関連予算案件について、事前の審査・ヒアリングを実施し、予算化やコストの妥当性に対する意見の提出、事業化の方向性についての助言等を行うべきです。

京都府では、情報政策課が予算を編成するシステムと各部門が編成するシステムがある。従って、システムに関する予算編成について、すべて情報政策課が関与し意見・助言を行っているわけではない。

「IT ガバナンス強化ガイド」「3 予算・実施計画・評価」「3-2 評価の実施」においては以下のように記載さ

れている。

予算編成過程においては、その前段階として費用対効果などの事前評価を行うとともに、継続案件や過去の案件を発展させた案件については、事後評価の結果を反映させるべきです。このことによって、ムダ使いを防ぐことができます。

京都府においては予算編成過程において、システムの開発・運用に係る事前評価が不十分であるとする。そのため事後評価が十分に行われていない。実際にシステムの構築が効果的・効率的に実施されたのか、監査人も評価ができない状況である。

② 指摘事項及び意見

このような検討により、監査人が考える京都府のITガバナンスに対する指摘事項及び意見は以下のとおりである。

(ア) 京都府における今後の情報システムの整備・運用においては、「基本方針」やそれを具現化した「計画」の策定が必須である。施策の数値目標や期限の定めがなければ、事業が効果的に行われたかの判断基準がない。

(イ) 今後、すべての情報システムの整備・運用において情報政策課が関与し、各システムを管理することにより全体最適を目指すことが必要であるとする。予算編成段階で情報政策課が積極的に関与するとともに、事前の評価（費用対効果）を明らかにすべきであり、現在、各課に配分されている情報システムの整備・運用に関する予算はすべて情報政策課がコントロールする体制を整備する必要がある。（下記「(2)情報システムの管理体制について」を参照いただきたい。）

(ウ) 情報資産のたな卸を行い導入・運用コストを含めた「情報システム台帳」を整備する必要があるとする。それにより機能が重複しているシステムの統廃合や資産の有効活用を検討していくべきである。

(2) 情報システムの管理体制について

① 現状

京都府では、全庁的なシステムについては情報政策課が、それ以外のシステムについては、各所管部局（課）において導入後の運用管理を行っている。

今回検討対象とした各システムの現在の担当部局（課）は、以下の通りである。

【図表1.6-2】

| 名システム         | 現担当部局   |
|---------------|---|
| 行政事務支援システム    | 情報政策課   |
| 統合財務システム      | システム運用：情報政策課<br>業務運用：財政課、会計課、入札課、府有資産活用課      |
| 総務事務システム      | システム運用：情報政策課<br>業務運用：給与厚生課、総務事務センター           |
| 新人事給与システム     | システム運用：情報政策課<br>業務運用：給与厚生課、総務事務センター、総務企画課、警務課 |
| 人事システム        | 人事課   |
| 教職員人事電算システム   | 教職員課  |
| 税務支援システム      | 税務課   |
| 衛星通信系防災情報システム | 防災・原子力安全課                                     |

なお、具体的な運用管理の実態については、「第3 監査の結果及び意見 2 システム監査」において、また、運用管理に係る契約内容等については、「第3 監査の結果及び意見 3 契約の状況」において検討を実施している。

② 課題

民間企業においては、情報システムのセキュリティレベルを一定水準に保つため、また、情報システムに詳しい人材に限られているため、さらに一部署においてシステムの調達・変更・運用管理を行うことが効率的であることなどから、特定の部署に人材を集中しシステムの一元管理を行っている場合が多い。

それに対して京都府においては、システム関連の予算における申請が各部局からなされるなどの理由により、全庁的にどの部署でどのようなシステムが利用されているのかについて、全てを把握している部署はない。多く

のシステムが、今回の検討対象である行政事務支援システム上で稼動することから、その所管部署である情報政策課において、各部局においてどのようなシステムが利用されているかの調査を行ったが、現状、情報政策課においても100%把握できている状況ではない。

今回検討の対象としたシステムで、情報政策課がシステムの運用管理に直接関与していない部局の、運用担当者の役職、年数、現所属の年数、現所属でのシステム開発・保守等に携わっている年数、過去の所属で業務上システム開発・運用・保守等に携わった経験の有無は、以下の通りである。

【図表1.6-3】

|                 | 役職  | 在職年数 | 現所属配属年数 | うちシステム<br>関与経験年数 | 経 験 |
|-----------------|-----|------|---------|------------------|-----|
| <人事システム>        |     |      |         |                  |     |
| A               | 主査  | 18   | 4       | 4                | 経験有 |
| B               | 主任  | 10   | 1       | 1                | 経験無 |
| <教職員人事電算システム>   |     |      |         |                  |     |
| C               | 主事  | 7    | 1       | 1                | 経験無 |
| <税務システム>        |     |      |         |                  |     |
| D               | 副課長 | 20   | 3       | 1                | 経験無 |
| E               | 主査  | 22   | 1       | 1                | 経験有 |
| F               | 主事  | 9    | 4       | 3                | 経験無 |
| <衛星通信系防災情報システム> |     |      |         |                  |     |
| G               | 専門幹 | 27   | 27      | 27               | 経験無 |
| H               | 主査  | 24   | 9       | 9                | 経験無 |

上表から、衛星通信系防災情報システムについてはシステム精通者が管理していると言えるが、他のシステムについては、比較的経験年数も短く、また、過去の所属で業務上システム開発・運用・保守等に携わった経験の有る職員も少ないため、必ずしも専門業務を管理できる人材が配置できているとは言えないように思われる。

また、京都府では、システムの運用管理のほとんどが外部委託されている。委託業者はシステムの専門家の集まりであることから、業務内容・実施時間等の妥当性について管理・検証のできる人材配置が必要であり現状の体制には問題がある。

③ 指摘事項及び意見

上述のように、京都府においては、全庁で共通的に使用するシステムについては情報政策課で管理されているが、全てのシステムについて一元的に管理している部署はない。そのために、今回の検証対象ではないが、設計・積算システムのように、同じような機能を持ったシステムが8本バラバラに管理・運用されているシステムもあると聞き及んでいる。

セキュリティレベルの一定水準の確保、システム導入の緊急性・重要性の判断、外部委託業者の管理の面からも、予算申請を含め、情報システムを一元的に管理する部署が必要であると考えられる。現状では、京都府庁内で一元的な管理に最適である部署は情報政策課において他にないと思われ、情報システムの管理を情報政策課に集約することが望まれる。

(3) 情報政策課の体制について

① 現状

現在の情報政策課における人員・システム経験等は、以下のとおりである。

【図表1.6-4】

|   | 役職      | 在職年数 | 現所属配属<br>年数 | うちシステム<br>関与経験年数 | 経 験 |
|---|---------|------|-------------|------------------|-----|
| A | 情報技術専門監 | 30   | 1           | 1                | 経験有 |
| B | 課長      | 30   | 9           | 9                | 経験有 |
| C | 参事      | 25   | 1           | 0                | 経験無 |
| D | 副課長     | 30   | 5           | 5                | 経験無 |
| E | 副主査     | 19   | 2           | 1                | 経験無 |
| F | 主任      | 12   | 5           | 5                | 経験無 |
| G | 主事      | 2    | 2           | 2                | 経験無 |
| H | 副課長     | 24   | 8           | 8                | 経験有 |
| I | 副主査     | 15   | 5           | 5                | 経験無 |
| J | 副主査     | 19   | 6           | 6                | 経験無 |
| K | 主事      | 2    | 2           | 2                | 経験無 |
| L | 副課長     | 21   | 1           | 1                | 経験有 |
| M | 副主査     | 23   | 4           | 4                | 経験無 |
| N | 副主査     | 15   | 5           | 5                | 経験無 |
| O | 副主査     | 13   | 5           | 5                | 経験有 |
| P | 主事      | 1    | 1           | 1                | 経験無 |

情報政策課に配属されている職員の中には、情報処理に関する資格を有する職員や過去の所属で業務上システム開発・運用・保守等に携わった経験の有る職員、IT関連の民間企業での経験の有る職員も存在するが、情報政策課の人員の全てがシステムの専門家であるというわけではない。人事異動でたまたま情報政策課に配属されたように見受けられるものもある。

② 指摘事項及び意見

京都府の情報システムの全体最適を図るためには、前述のようにシステムを一元的に管理する部署を設置する必要があり、かつ、それを担う情報政策課所属の職員はITのスペシャリストの集団であるべきと考える。システムの外部委託事業者はいずれもITの専門家であり、これらの専門家をコントロールするためには、それ以上の専門的知識や経験を有するプロ集団でなければならない。情報政策課の人員構成や教育体制も含め京都府として長期的な視野にたった専門家の養成・充実を検討することが必要と考える。

第3 監査の結果及び意見

1 監査対象システムの概要

1.1 監査対象システム

今回の包括外部監査の対象としたシステムは、以下の通りである。

- ・行政事務支援システム
- ・統合財務システム
- ・総務事務システム
- ・新人事給与システム（内部事務アウトソーシング）
- ・人事システム
- ・教職員人事電算システム
- ・税務支援システム（府税徴収金の収納事務）
- ・衛星通信系防災情報システム

1.2 選定基準

包括外部監査の監査対象とするシステム選定に当たって、京都府でシステムの保守管理を委託している委託事業の一覧の作成及び提出の依頼を行った。

京都府における情報システムの保守管理等で1事業当たり1,000万円以上のもの（抽出された業務に関連するものについては、1,000万円以下であっても含めて記載している）及び担当課は、以下の通りである。

【図表1.2 情報システム保守管理委託事業一覧】

| 委託事業の名称                            | 委託の内容                               | 担当課             |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| 内部事務アウトソーシング・新人事給与システム運用業務         | 内部事務アウトソーシング業務及び新人事給与システム運用業務       | 情報政策課           |
| 人事システム運用・改善業務                      | 人事システム保守運用支援業務                      | 人事課             |
| 京都府教職員人事電算システム運用業務委託               | 教職員人事電算システム運用                       | 教職員課            |
| 税務支援システム運用業務                       | システム安定稼動のため、運営・維持・管理を行う             | 税務課             |
| 行政事務支援システム運用業務                     | 行政事務支援システムの運用業務                     | 情報政策課           |
| 京都府衛星通信系防災情報システム保守管理業務             | 京都府衛星通信系防災情報システムの保守管理業務             | 防災・原子力安全課       |
| 京都府次期情報基盤に係るネットワーク運用保守等業務          | デジタル疎水ネットワークの正常な機能を維持するための必要な運用保守業務 | 情報政策課           |
| 土木事務執行支援システム運用業務                   | 土木事業執行支援システムの運用・管理業務                | 情報政策課           |
| 住民基本台帳ネットワークシステムにおける京都府ネットワーク監視・保守 | ネットワークシステム監視・保守                     | 自治振興課           |
| 京都府統合財務システム運用業務                    | 京都府統合財務システムの運用業務                    | 情報政策課           |
| 教育情報ネットワークシステム関連業務委託               | 教育系ネットワーク共通基盤運用保守                   | 京都府総合教育センター     |
| 教育情報ネットワークシステム関連業務委託               | システム運用支援業務                          | 京都府総合教育センター     |
| 教育情報ネットワークシステム関連業務委託               | 教育系メールシステム運用保守                      | 京都府総合教育センター     |
| 教育情報ネットワークシステム関連業務委託               | 教育系 SMC 運用保守                        | 京都府総合教育センター     |
| 電子カルテシステム保守                        | 電子カルテシステム保守                         | 与謝の海病院          |
| 保守管理                               | 電子入札システム運用                          | 指導検査課           |
| 保守管理                               | 電子入札システム機能強化サポート                    | 指導検査課           |
| 保守管理                               | 設計積算システム保守                          | 指導検査課<br>水環境対策課 |
| 校務システム保守運用業務                       | 校務システム運用に係る保守業務                     | 高校教育課           |
| 総務事務システム運用業務                       | 総務事務システムの運用・保守業務                    | 情報政策課           |
| 放射線監視テレメータシステム保守点検業務               | 放射線監視テレメータシステム保守管理                  | 保健環境研究所         |

|                          |   |         |
|--------------------------|---|---------|
| 京都府行政情報ネットワーク運用<br>保守等業務 | 行政事務支援システム等を接続する行政情報ネットワークの正常な機能を維持するために必要な運用保守作業 | 情報政策課   |
| 府税徴収金（自動車税）の収納事務         | コンビニで収納された自動車税のデータ及び資金の取りまとめ並びに収納情報の提供を行う         | 税務課     |
| Web サーバ等運用業務             | Web サーバ等の運用業務                                     | 情報政策課   |
| 施策推進支援システム保守業務           | 施策推進支援システムの運用業務                                   | 情報政策課   |
| 府営住宅管理システム管理運用業務         | 府営住宅管理システム管理運用業務委託                                | 住宅課     |
| 河川管理システム                 | 河川管理システムメンテナンス・仕様変更                               | 河川課     |
| 海岸管理システム                 | 河川管理システムメンテナンス・仕様変更                               | 河川課     |
| 放置駐車違反管理システム端末保守委託       | システム用端末保守   | 京都府警察本部 |

京都府においては、一定金額以上の情報システム関連の保守管理業務等を数多く業務委託している。

これらの事業のうち、保守管理業務及び開発費用等の金銭的な重要性の観点及びその業務との関連のあるものについて、今回の包括外部監査の対象とするシステムとして選定した。結果は、「1.1 監査対象システム」に記載した通りである。

### 1.3 行政事務支援システム

#### 1.3.1 システムの目的

行政事務の効率化、高度化と府民サービスの向上を図るため、原則として職員1人1台のパソコンを段階的に配置し、ネットワークとの接続等情報基盤を整備するとともに、全庁に「行政事務支援システム」を導入して、新しい時代にマッチした行政事務スタイルを実現することを目的とする。

#### 1.3.2 システム導入の効果・目標

行政事務支援システム導入の効果・目標は、以下の通りである。

##### (1) 事務の効率化・高度化

日常業務へのシステム適用による事務の迅速化などの事務改善を進めるとともに、各職場における情報化と情報の共有化、コミュニケーションの円滑化を促進し、効果的に事務処理が可能な環境を提供している。

##### (2) 省資源・省スペース等

行政情報のデータベース化により、各種印刷物や文書保管スペース等の削減を図るとともに、FAX・回覧等の用紙や通信コストの削減等により経費削減・省資源・省スペース化を実現している。

##### (3) 府民サービスの向上

行政情報の電子化、事務処理の迅速化等による府民サービスの向上を図っている。

【図表1. 3. 2-1 行政事務支援システムの機能概要】

「行政事務支援システムとは」

行政事務支援システムは、グループウェアシステムを基本としており、組織で仕事をする上で便利な職員ポータル、電子メールや電子掲示板などの機能を備えて、効率的な仕事の遂行を支援するものです。

| 行政事務支援システム |           |   |
|------------|-----------|---|
| 職員ポータル     | 全庁情報通知    | 新着掲示板及び議会の日程等、全庁に通知する必要のあるお知らせを効果的に表示                                   |
|            | 個別情報通知    | 未読メール件数及び文書事務支援システムの決裁待ち案件数等をリアルタイム表示                                   |
|            | システムランチャー | 各庁内システムのアイコンを表示、クリックするだけでシステムが起動<br>シングルサインオン機能を利用し、認証を省略した迅速なシステム起動が可能 |
| グループウェア    | 電子メール     | 庁内・庁外と文書、メッセージ及びファイルの送受信が可能   |
|            | 電子掲示板     | 各所属等が職員に通知する情報をリアルタイム掲示することが可能  |
|            | スケジュール管理  | スケジュール共有が可能、日程調整等がスムーズに実現   |
| その他        | 開発システム    | 会議室予約システム、出張用モバイルパソコン予約システム 等   |
|            | OAツール     | Word、Excel、PowerPoint、Outlook、一太郎                                       |
|            | リンク       | 京都府ホームページ、官公庁ホームページ及びiJAMPへのリンク 等                                       |

(出典：情報政策課提供資料)

【図表1. 3. 2-2 行政事務支援システムトップページ】



- ① 新着掲示板
- ② 未読メール・計報件数
- ③ 本日の予定
- ④ 電子決裁
- ⑤ システムメニュー
- ⑥ 情報通知
- ⑦ パナーエリア
- ⑧ 知事からのメッセージ
- ⑨ 別ページへのリンク
- ⑩ 緊急通知
- ⑪ アプリケーションランチャー

(出典：情報政策課提供資料)

1. 3. 3 運用経費等

行政事務支援システムは、平成9年度から整備を進めてきており、職員ポータル(電子メールや電子掲示板等のグループウェア及びシングルサインオンシステム等)として平成17年度に構築されている。

- (1) 開発費  
199,342千円
- (2) 運用経費等

運用業務：412,650千円（5年間長期継続契約 H23.1～H27.12）  
 機器賃借：179,389千円（5年間長期継続契約（平成23年新規契約分））

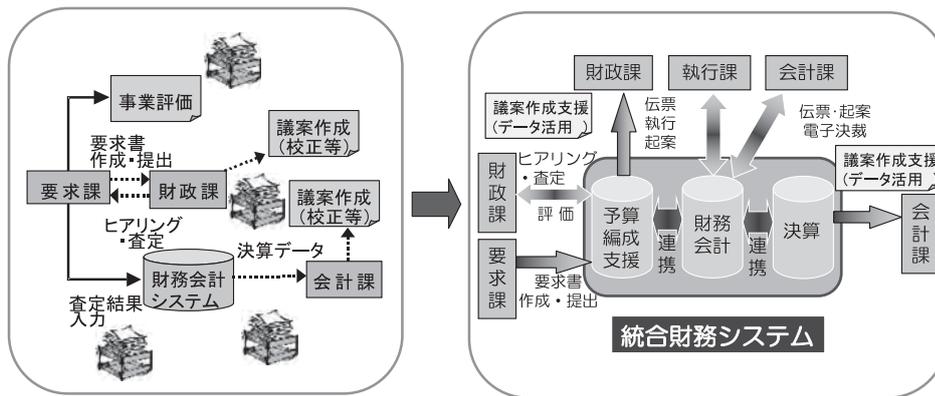
1.4 統合財務システム

1.4.1 システム導入の目的

従来の財務会計機能に加えて、予算編成支援、決算管理機能等を新たに追加することで、予算から執行、決算までのデータ統合、一元管理し、財務管理の業務プロセス全体を通じて効率化・省力化を図った。

【図表1.4.1 統合財務システムの概要】

- 予算編成支援（予算編成プロセスの透明化、議案等作成支援）
- 決算管理（決算情報のアカウントビリティ、議案等作成支援）
- 事項別管理（事項別に予算から決算までのデータを一元的に管理）
- 電子決裁、入力支援等（電子決裁連携、ガイダンス表示、データ管理手法改善）



（出典：情報政策課提供資料）

1.4.2 システム導入の効果・目標

(1) 事項別管理

事項別に予算から決算までのデータを一元的に管理することで、二重入力をなくし業務を効率化するとともに、透明性の向上を図った。

(2) 電子決裁、入力支援等

電子決裁との連携、ガイダンス表示、各種データ管理手法の改善を通じで業務を効率化している。

(3) 物品調達、予算編成支援、決算管理との連携

物品調達、予算編成、決算管理等の財務関係業務を一括して管理し、業務を効率化している。

【図表1.4.2-1 統合財務システムの導入効果等】

ポイント① 高コストのホストを廃止

- 安価なサーバーの導入
- Webシステム導入によるメンテナンス経費の削減
- 低コスト・オープンな環境構築
- 基本的に現地でのメンテナンス作業が不要

ポイント② 市町村パッケージソフトの採用(国内初)

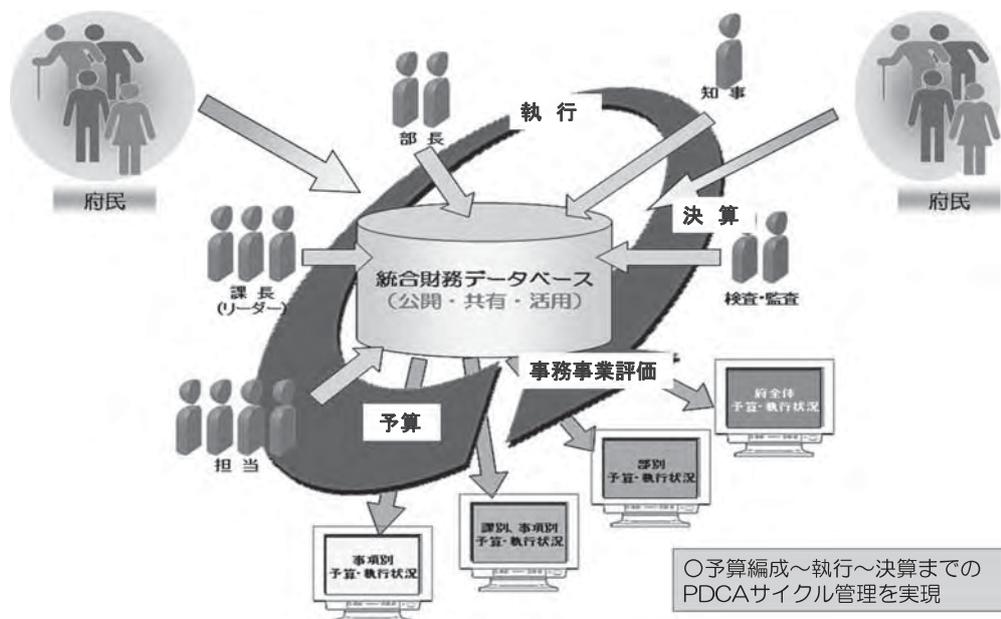
- 開発経費の大幅削減
- 開発期間の大幅短縮
- 府内市町村との共同使用を想定
- 約10億 → 約4億弱
- 約3年 → 約1年半
- より一層低コスト、オープンな環境構築

ポイント③ 効率的なシステム仕様

- 現行業務の抜本的なBPRを前提としたシステム仕様
  - ・二重入力・管理排除
  - ・不要な業務プロセスの廃止
  - ・基本的に帳票を廃止
- 総務事務(発生源入力)システムとの一体的な開発
  - ・大量かつ集中処理を支援するシステム仕様と会計制度
- 最新技術を活用した不正発生防止機能の実装
  - ・ガイダンス機能によるミス発生防止
  - ・検査検索支援機能により検査実施の効率性確保
- 電子決裁導入対応、意思決定の迅速化
- 事項別管理により予算・執行・決算一元管理
- 検索機能拡充、電子帳票化

（出典：情報政策課提供資料）

【図表1.4.2-2 統合財務システムにおける管理イメージ】



(出典：情報政策課提供資料)

#### 1.4.3 サブシステム

統合財務システムのサブシステムとして、以下のシステムがある。

##### (1) 物品電子調達システム

本庁においては、既に物品調達事務が入札課に集約化されているため、現行の紙ベース処理をシステム化することで、関連業務も含めた効率化を図った。

地方機関においては、本庁で実施している「貯蔵品（単価契約物品）の払出し」及び「入札対象案件（印刷を除く）の集中調達」を現在の調達手法に加えている。

物品電子調達システムにより調達した備品については、統合財務システムの「備品管理機能」とデータ連携を行い、備品登録業務の省力化を図った。

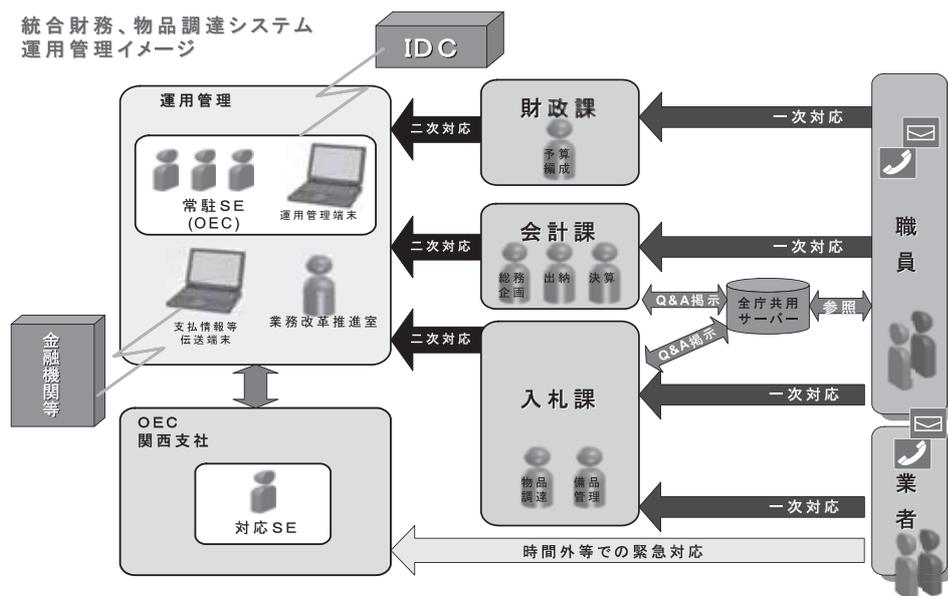
##### (2) 備品管理システム

備品管理システムは、従来の物品管理システム（平成18年度まで稼動）の業務メニューの見直しや物品電子調達システムとのデータ連携による備品登録の省力化等、物品管理業務の効率化を図った。

##### (3) 府有資産管理・活用システム

府有資産管理・活用システムは、施設、賃借情報、土地、建物、その他財産の管理を行っている。

【図1.4.3 府職員主体の管理体制】



(出典：情報政策課提供資料)

#### 1.4.4 開発費等

統合財務システムは、平成19年度の予算編成作業時（平成18年10月から）運用が開始されており、実際の予算執行については平成19年4月からの運用となっている。

統合財務システムの開発・運用等に係る費用は、以下の通りである。

(1) 開発費

開発：385,308千円

パッケージソフト購入（割賦）：147,000千円（平成18年度～平成23年度累計）

(2) 運用経費

運用業務：32,271千円（平成24年度）

パッケージソフト運用保守：14,700千円（平成24年度）

機器賃借：78,548千円（5年間長期継続契約 H23.10～H28.9）

#### 1.5 総務事務システム

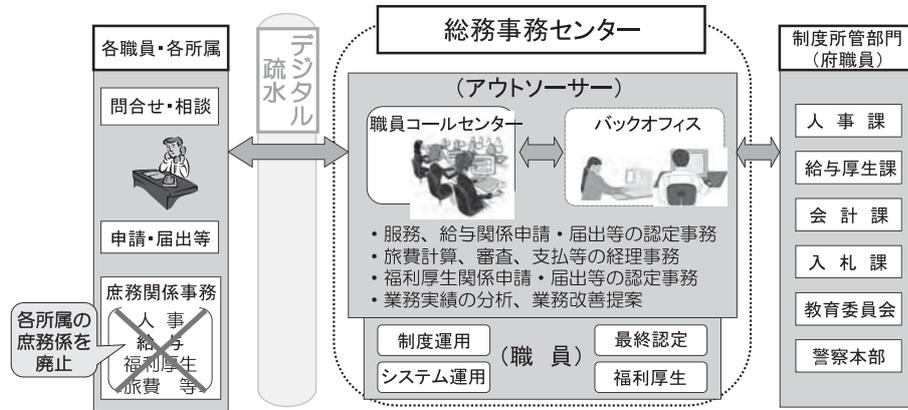
##### 1.5.1 システム導入の目的

総務事務システムは、従来、紙の様式に記入・提出されていた旅費、休暇等の事務に係る各種申請・届出の手続きをパソコンに入力し、電子データで提出するシステムである。

総務事務システムに入力されたデータは、電子決裁により処理が進められ、決裁後にはデータが自動集計され、更に給与電算システム、統合財務システム等に必要なデータ連携が行われるため、事務処理の効率化はもとより、正確性の向上と迅速な処理を推進している。

【図表1.5.1 総務事務システムの概要】

- ・ 休暇、手当、旅費等の手続は、職員本人がパソコン画面に入力して実施
- ・ 煩雑な旅費・通勤手当業務の簡素化
- ・ 交通費計算ソフト、GISの活用により、自動計算と迅速な支給を実現
- ・ 手当、旅費、臨時職員等に係る事務を集中処理し、事務負担を大幅に削減
- ・ 職員本人の口座に振り込まれる給与、旅費等の明細をメールで通知



(出典：情報政策課提供資料)

### 1.5.2 システムの機能等

#### (1) 休暇計画・実績等

自らの休暇等の取得状況や出張、時間外勤務等の状況を一覧画面で確認できる。  
グループ内の休暇の計画等を、一覧画面で確認できる。

#### (2) 休暇等申請

休暇事由ごとに、入力画面内に「取得可能日数」「取得単位(日単位、時間単位、分単位)」「休暇の対象となる事由」等が確認できる。

決裁済みの休暇等の実績は、自動的に集計される。

#### (3) 時間外勤務・特殊勤務等

所属内の複数の職員に時間外勤務命令をする場合、一画面でまとめて入力ができる。  
決裁を受けた勤務実績は、自動的に集計される。

#### (4) 旅費

公用車等で常時出張する職員は、一画面で1週間分の出張等をまとめて入力できる。  
所属内の複数職員が一緒に出張する場合、まとめて入力できる。  
旅費の明細(出張日、用務先、支払予定日、支給額)を画面上で確認できる。

#### (5) 手当届出・振込口座

手当の認定結果を画面上で確認できる。

通勤定期や通勤距離等の入力支援のため「乗換案内」ソフト、「統合型地理情報システム(GIS)」を整備している。

#### (6) 福利厚生申請等

氏名、住所等の基本情報があらかじめ各様式に表示されるため、実際に入力する内容は、軽易になっている。

#### (7) ライフイベントナビ

「異動」「転居」「出産」などの事由ごとに、必要な手続を一覧画面で確認できる。

手続ごとの「入力画面」や「概要・注意点」「操作マニュアル」「添付書類」等を確認できる画面へのナビゲーションを行っている。

#### (8) オンラインヘルプ

各入力画面のヘルプから、該当の操作マニュアルが表示される。

### 1.5.3 開発費等

総務事務支援システムは、平成16年12月から開発が開始され、平成19年4月から運用が開始されている。

総務事務システムの開発・運用等に係る費用は、以下の通りである。

#### (1) 開発費

112,455千円

別途、企画・設計として32,300千円(平成16年度)、構築・実証として58,000千円(平成16年度)について国事

業等として補助金を活用している。

改修：182,187千円（平成19年度～平成24年度累計）

(2) 運用経費等

運用業務：17,955千円（平成24年度）

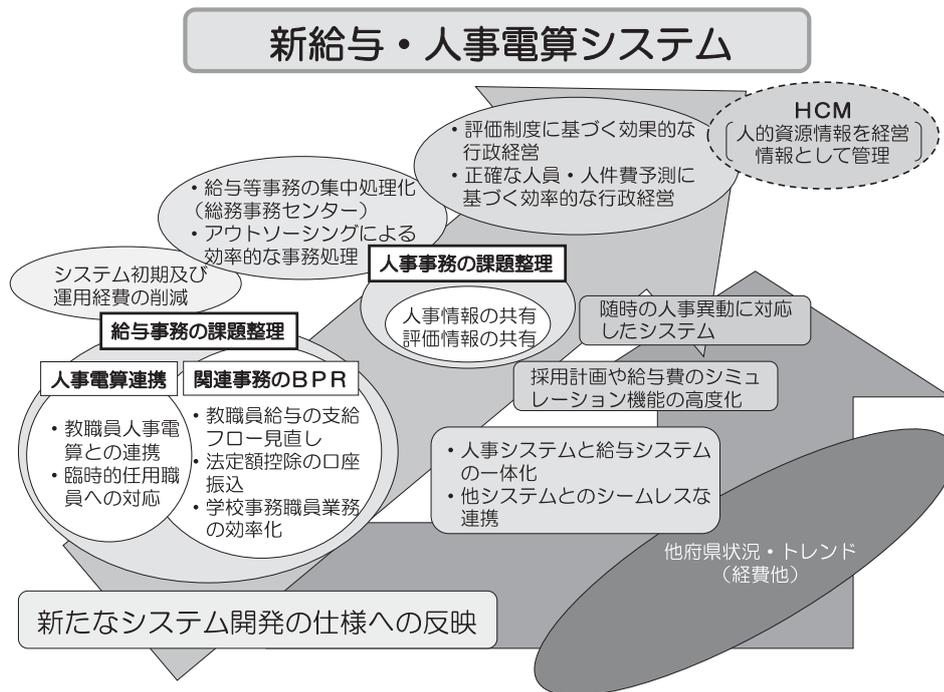
機器賃借：108,668千円（5年間長期継続契約 H24.1～H28.12）

1.6 新人事給与システム

1.6.1 システムの目的

ホストコンピュータ廃止に伴い、新しい人事・給与制度に対応し、人事・給与情報の一元管理による事務の効率化、紙ベースでの処理を行っている一部事務について「ネットワークを介したデータ伝送」等による効率化、現行帳票を分析し最低限必要な帳票を除いた上で原則大量印刷を廃止、従来から行ってきた業務フローをゼロベースで見直して最適化している。

【図1.6.1 新人事給与システムの概要】

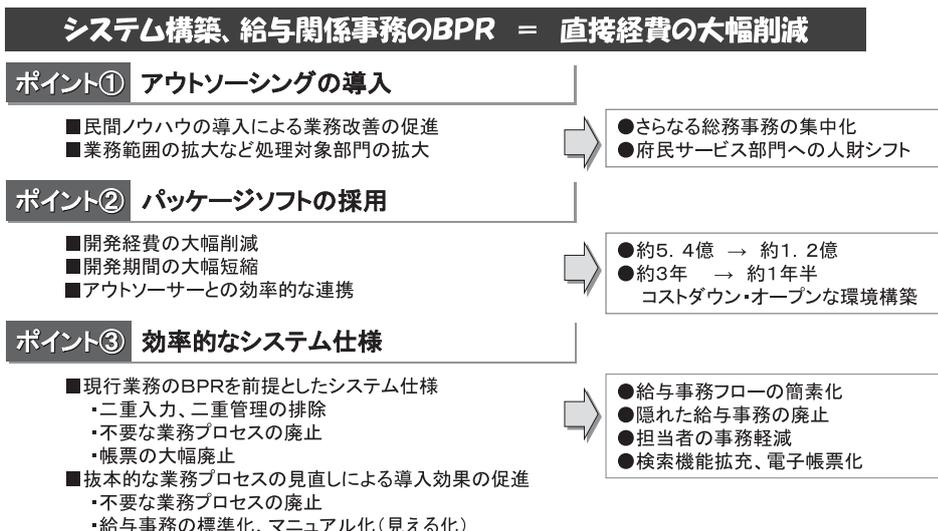


(出典：情報政策課提供資料)

1.6.2 システム導入の効果等

民間企業で採用しているパッケージソフトの導入により、開発費の大幅削減や開発期間の大幅短縮を実現している。また、BPRを前提としたシステム仕様により、二重入力・二重管理の排除、不要な業務プロセスの廃止、帳票の大幅廃止を行った結果、隠れた給与事務が廃止され、担当者の事務軽減を行っている。

【図1.6.2 新人事給与システムの効果等】



(出典：情報政策課提供資料)

### 1.6.3 運用経費等

新人事給与システムは、平成19年度から開発が進められ、平成21年8月から運用が開始されている。新人事給与システムの開発・運用等に係る費用は、以下の通りである。

(1) 開発費

153,505千円（アウトソーシング導入業務含む）

(2) 運用経費

システム運用業務：89,670千円（平成24年度）

内部管理事務アウトソーシング業務（知事部局）：156,881千円（平成24年度）

内部管理事務アウトソーシング業務（教育庁）：142,430千円（平成24年度）

機器賃借：83,021千円（5年間長期継続契約 H20.12～H25.11）

## 1.7 人事システム

### 1.7.1 システム導入の目的

総務事務システム、給与電算システム等関連システムとの容易なデータ連携が可能となるとともに、GUI（\*）、庁内 LAN の活用等により人事業務の効率化、ペーパーレス化を図るために構築・導入した。

また、開発に当たっては、汎用パッケージソフトウェアをベースに、京都府の人事業務に合わせたカスタマイズを行うこと等により、低コスト化を図った。

\* GUI とは、Graphical User Interface（グラフィカルユーザインターフェース）のことで、情報の表示にグラフィックを用いて操作をマウスによって行えるようにするインターフェースである。

### 1.7.2 システムの機能等

人事システムは、職員情報を管理するとともに、職員の採用、退職、異動等人事業務の支援、組織管理、各種帳票作成、総務事務・給与電算等他システムと職員に関するデータを相互に連携することで、人事関連業務を効率的・効果的に行っている。

(1) 全般

人事システムは、庁内 LAN の活用により、現在職員に貸与されている行政事務支援端末 PC からアクセス、操作する。

人事業務は多くの関連する業務との連携が必要であり、また、多岐にわたる帳票の出力も必要であることから、可能な限り汎用的なインターフェイスを設けている。

利用者のデータ入力に伴うエラーチェック機能、入力ガイダンス機能等利用者支援機能の充実により、職員の適正かつ効率的な処理が確保している。

システム利用者に応じたシステムの使用権限及び管理情報の編集権限の設定など各種運用上の設定が可能となっている。

(2) 職員情報管理

京都府職員（再任用職員、任期付職員等含む・約8千人規模）の基本情報、異動履歴、給与情報、勤怠管理情報等を一元的に管理している。

また、退職者の情報も管理している。

(3) 組織管理

現組織の定数、現員数を管理するとともに、組織の統廃合や名称変更の際に旧組織との関連付けを行える。

(4) 採用・退職・人事異動業務の支援

ディスプレイ上に表示された組織図上の配置職員を画面上で移動させることにより、人事異動入力及びシミュレーションを行える。

また、採用・退職・人事異動等に伴う辞令作成、発令情報の管理を行える。

(5) 健康管理

職員の定期健康診断結果、保健指導、勤務状況、健康審査会の措置区分判定結果等の管理を行える。

(6) 非常勤嘱託・臨時職員の管理

非常勤嘱託・臨時職員の職員基本情報の管理、任用管理、勤怠管理、報酬・賃金計算等を行える。

(7) 汎用検索

任意の職員情報項目に任意の条件指定等を行うことで、データの検索、集計分析等を行える。

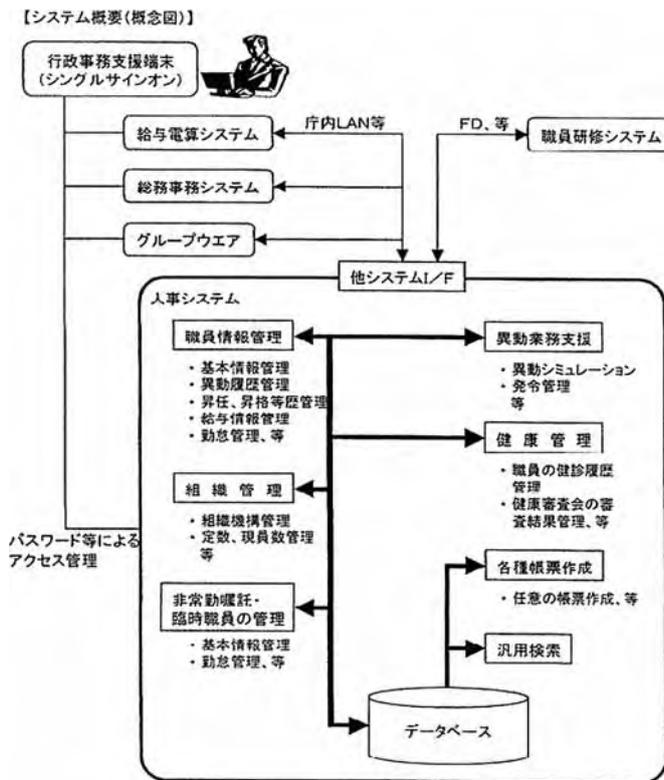
(8) 各種帳票作成

人事記録カード、役付職員名簿、一般職員名簿等特定職員の基本情報・顔写真・略歴等の一覧表、職員録など、人事管理業務に必要な各種用途に応じた帳票を出力できる。

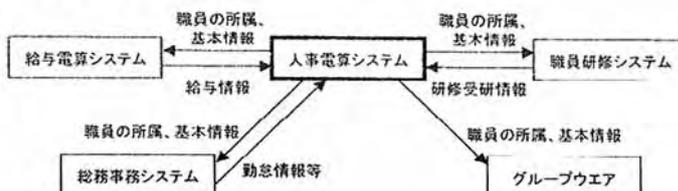
(9) 関連システムとのデータ連携

総務事務システム、給与電算システム等関連システムとの必要な職員情報データを相互に連携できる。

【図1.7.2 システム概念図】



【システム連携概要(概念図)】



(出典：人事課提供資料)

### 1.7.3 開発費等

人事システムは、平成17年度に開発され、平成18年度より運用が開始されている。  
人事システムの開発・運用等に係る費用は、以下の通りである。

- (1) 開発費
  - 83,790千円（平成18年度）
  - 2,729千円（平成22年度改修）
  - 9,981千円（平成23年度改修）
- (2) 運用経費等
  - 保守運用：5,250千円（平成24年度）
  - 機器賃借：1,838千円（平成24年度）

## 1.8 教職員人事電算システム

### 1.8.1 システム導入の目的

京都府内の市町（組合）立小学校及び中学校（京都市立を除く。）並びに府立高等学校及び特別支援学校の教職員の人事情報をデータベースにより一元管理するとともに、人事管理業務の電算処理業務を行うことにより、管理作業や事務処理の省力化を図る。

平成18年度公務員制度改革に伴う教職員評価制度への活用や人事作業に伴う業務量の軽減を図るため、教職員の人事情報をデータベースサーバにより一元管理し、人事管理を電算処理するためのシステム構築である。

### 1.8.2 システムの機能等

システム導入前においては、教職員の人事情報は手書きのカード等を用いて管理していたが、データ入力及び参照、分類等の作業効率や、カードの保管等のセキュリティ面において改善の余地があった。これに対応するため、人事情報をデジタルデータとして保管することとし、「教職員人事データシステム構築業務」によりデータベーススキーマ設計及びデータ入力作業、データ確認作業により作成されたデータベースを活用し、人事異動作業をコンピュータ上で行うことで、業務の簡素化及び信頼性の向上を図るとともに、様々な帳票の作成及び入力を可能にしている。また、適材適所の人事配置の実現に向け、研修記録等の府内教育機関に分散している情報の一元管理を行うため、以下の基本仕様を設定している。

- ① 京都府教職員人事データシステム上の人事データについて管理業務を実施
- ② 本システムは府行政事務支援システム上に構築
- ③ 教育庁内に管理者専用端末を設置し、データの入力、修正、帳票出力を実施
- ④ 府内5箇所の教育局に本システム専用端末を設置し、データの入力、修正、帳票出力を実施

### 1.8.3 開発費等

教職員人事電算システムは、平成15年度に開発が行われ、平成16年度から運用が開始されている。  
教職員人事電算システムの開発・運用等に係る費用は、以下の通りである。

- (1) 開発費
  - システム開発：25,200千円
  - データベース構築費：12,285千円
- (2) 運用経費
  - 運用経費：4,363千円（平成24年度）
  - 機器賃借：17,646千円（5年間長期継続契約）

## 1.9 税務支援システム

### 1.9.1 システム導入の目的

ホストコンピュータを廃止することによるトータルコストの削減

データ連携による二重入力削減

- ・市町村連携（不動産評価データ）
- ・国税連携（法人税等データ）
- ・庁内連携（財務システム・文書事務支援システムとの連携）

課税・徴収力の向上に向けた業務改革に繋がるシステム効率化

徴収率向上に向けた滞納整理支援強化

納税者利便性向上

（平成22年4月より徴収業務は「京都地方税機構」の業務となっている。）

### 1.9.2 サブシステムと主な機能

- (1) 宛名管理  
全税目の納税義務者情報を一元的に管理（名寄せ処理、宛名振替処理）  
振替納税口座、還付口座の管理、事務所プリンタへの帳票出力指示
- (2) 法人二税  
申告・更正・決定内容のチェックと登録、調定決議処理、各種統計資料の作成、申告書のプレプリント、欠損金管理、予定申告簡易入力、申告是認処理、電子申告サーバとの連携処理
- (3) 府民税利子割  
申告・更正・決定内容のチェックと登録、調定決議処理、各種統計資料の作成
- (4) 個人事業税  
定期賦課用のデータ入力処理、定期賦課・随時賦課処理、納税通知書作成処理、賦課額変更通知書作成処理、個人事業税関係帳票作成処理、国税連携システムのデータ取込処理
- (5) 不動産取得税  
文量・承継データのチェックと登録、連帯納税義務者の管理、納税通知書作成処理、申告案内作成処理、徴収猶予処理、京都市文量データ登録処理
- (6) 自動車二税  
定期納税通知書マスター作成、月次異動処理、納税通知書返戻処理、減免関係処理
- (7) 鉦区税  
定期賦課用のデータ入力処理、定期賦課・随時賦課処理、納税通知書作成処理、賦課額変更通知書作成処理
- (8) ゴルフ場利用税  
申告・更正・決定内容のチェックと登録、調定決議処理、各種統計資料の作成
- (9) 証券二税  
申告・更正・決定内容のチェックと登録、調定決議処理、各種統計資料の作成
- (10) 軽油取引税  
申告・更正・決定内容のチェックと登録、調定決議処理、各種統計資料の作成、軽油免税証発行処理、徴収猶予処理、納付書作成処理
- (11) 府たばこ税  
申告・更正・決定内容のチェックと登録、調定決議処理、各種統計資料の作成
- (12) 狩猟税  
申告・更正・決定内容のチェックと登録、調定決議処理、各種統計資料の作成
- (13) その他税  
課税件数の少ないその他税目の管理、調定決議処理
- (14) 収納滞納管理  
収納消込・還付充当処理、収入更正振替処理、納税証明書発行、督促・催告発付、決算処理、各種統計資料の作成処理
- (15) 税収見積  
翌年度用の税収見積用に各課税統計情報を作成
- (16) 関税交付金  
軽油取引税・ゴルフ場利用税の特別徴収義務者への還付
- (17) 納税証明書自動発行機  
自動車税の継続車検用納税証明書自動発行機

### 1.9.3 システム全体としての機能

- ① 納税義務者を宛名管理で一元管理することにより、同一人が複数の課税を持つ場合の取り扱いを容易にしている（還付金の充当対象の把握、納税義務者単位の納税折衝が可能としている）。
- ② 全税目統一的な収入消込作業、還付作業、納税整理を行う。
- ③ 決算時に全税目収入状況を取り込んだ府税精算書を作成する。
- ④ 各課税システムは、統一的な調定決議の手順により課税の調定を行う。
- ⑤ 各課税システムでは、課税計算、加算金計算について自動計算機能を持つ
- ⑥ 収納管理システムでは、延滞金自動計算機能、還付加算金計算機能を持つ
- ⑦ 納税者へのサービス向上のため、納税証明書の発行機能、軽油免税証の発行機能を持つ。
- ⑧ 財務システム連携、国税連携システム、京都地方税機構サーバ等の外部サーバと連携する機能を持つ。

1.9.4 開発費等

税務支援システムは、平成16年度から開発が進められ、平成20年1月から運用が開始されている。  
 税務支援システムの開発・運用等に係る費用は、以下の通りである。

(1) 開発費等

開発業務：681,448千円

基本設計業務：14,910千円

開発業務（追加事項）：13,230千円

(2) 運用経費

システム運用経費：122,787千円（平成24年度）

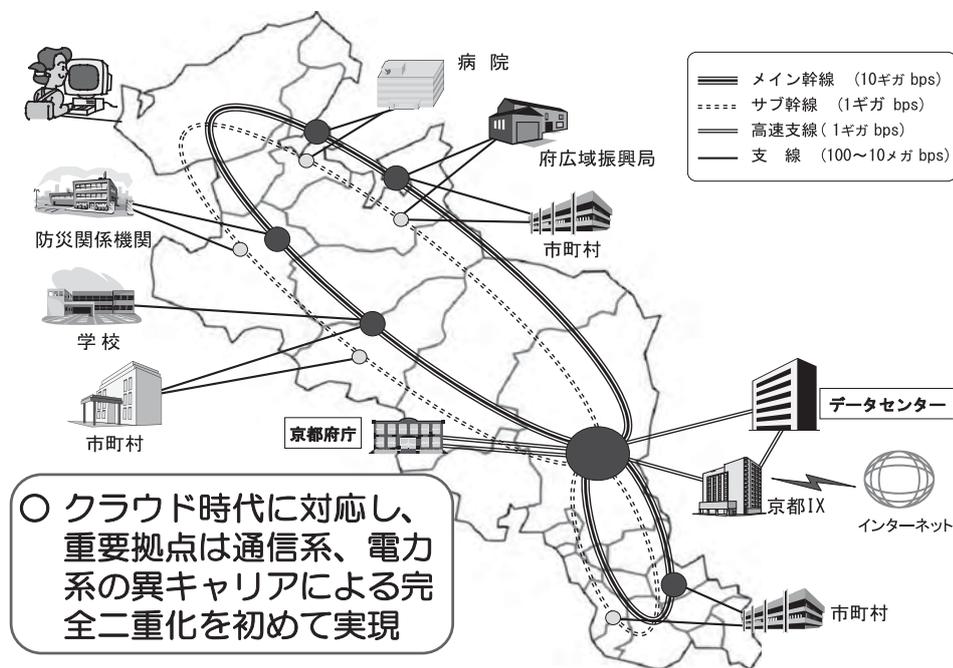
機器賃借等経費：72,712千円（平成24年度）

1.10 衛星通信系防災情報システム

1.10.1 システム導入の目的

人工衛星を利用した衛星系システムと「京都デジタル疎水ネットワーク」を利用した地上系システムにより、市町村、消防本部、医療機関等と連携した情報通信体制を整備し、災害時の情報を迅速に伝達し、共有することができる。

【図1.10.1 京都デジタル疎水ネットワーク概念図】



(出典：情報政策課提供資料)

1.10.2 システムの機能等

(1) 通信回線の二重化による確実な情報伝達

衛星系システムと地上系システムによる通信回線の二重化を図ることで、災害時における各機関相互の情報伝達を確実に実施できる。

(2) 一斉指令による情報伝達の迅速化

衛星系システムまたは地上系システムにより京都府庁から市町村、防災関係機関へ緊急情報を一斉に伝達することができる。

(3) 衛星車載局指令車による災害現場の全国発信

災害現場の状況を現地・現場からリアルタイムに京都府庁や全国都道府県等へ映像配信し、災害対応の迅速・的確な連携を図ることができる。また、現地・現場から災害状況報告等を一斉司令により伝達するなど衛星通信基地として活用する。

(4) 現地の通信手段を確保する衛星可搬局

現地災害対策本部に搬入し、映像受信及び電話・ファクシミリの送信が可能であり、京都府庁、防災関係機関への災害状況の報告、現地との情報伝達手段として活用する。

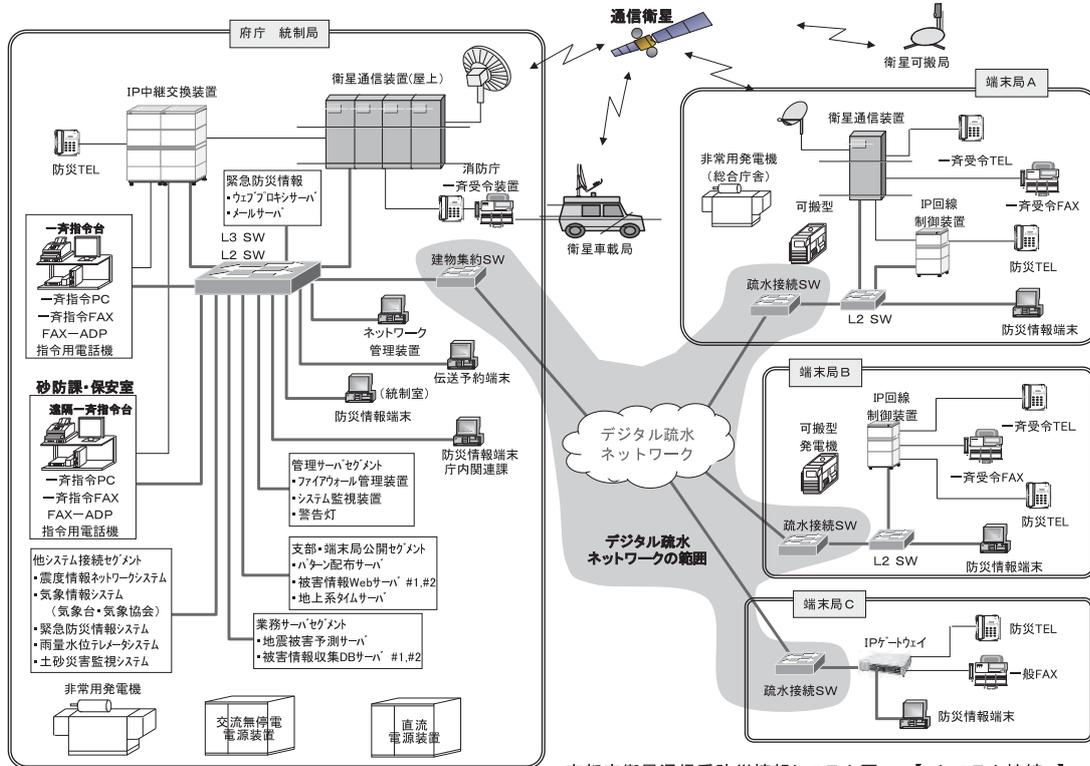
(5) リアルタイムに情報共有できる防災情報システム

京都府、市町村等との間でオンラインによる災害情報等の双方向交換を行うことで、リアルタイムに情報共有が可能となり、迅速な災害対応が図れる。

(6) 機器の稼動を監視する遠隔監視制御システム

各機関に設置している機器の故障状況を監視、機器が故障した場合に予備機器に切り替えて制御するなど緊急時でもシステムが正常に稼動するように監視する。

【図1. 10.2 京都府衛星通信系防災情報システム図】



京都府衛星通信系防災情報システム図 【システム接続】

(出典：防災・原子力安全課提供資料)

1. 10.3 開発費等

衛星通信防災情報システムは、平成13年度の基本設計から開発が進められ、平成17年度に衛星系一部運用開始、平成19年4月全面運用開始されている。

衛星通信防災情報システムの開発・運用等に係る費用は、以下の通りである。

- (1) 開発費  
6,666,450千円
- (2) 運用経費  
80,850千円 (平成24年度)

2 システム監査

2.1 システム監査の視点について

本章ではシステム監査を実施した結果を記載する。

今回の監査において対象としたシステムは既述の通り8システムである。これらのシステムについて、その業務所管及び設置場所を整理したのが下表である。

【図表2. 1】

| システム (8つ)     | 業務所管課             | 設置場所 (3箇所)            |
|---------------|-------------------|-----------------------|
| 新人事給与システム     | 情報政策課<br>給与厚生課 など | 府庁電算室(※1)             |
| 人事システム        | 人事課               | 府庁電算室                 |
| 教職員人事電算システム   | 教職員課              | 府庁電算室                 |
| 税務支援システム      | 税務課               | データセンター(※2)           |
| 行政事務支援システム    | 情報政策課             | 府庁電算室                 |
| 統合財務システム      | 情報政策課<br>会計課 など   | データセンター               |
| 総務事務システム      | 情報政策課             | データセンター               |
| 衛星通信系防災情報システム | 防災・原子力安全課         | 府庁 (防災情報サーバ室)<br>(※3) |

(※1) 府庁電算室は京都府庁某所にあるサーバ室を指している。

(※2) データセンターは京都市内某所を指している。

(※3) 府庁 (防災情報サーバ室) は、京都府庁某所 (府庁電算室とは異なる場所) を指している。

システム監査においては、第1に、これらのシステム全体を俯瞰したときに組織体制・規程の整備状況にどのような問題があるかを検討した。(「2.2 システムに関する組織体制・規程等について」)

第2に、各システムについてシステム監査を実施し、システムの開発・運用・セキュリティ・災害対策等の観点から検討を行った。(「2.3 各システムの監査について」)

第3に、京都府においては外部委託事業者を積極的に利用していることから、外部委託事業者の管理について検討を行った。(「2.4 外部委託事業者の管理について」)

第4に、外部監査の過程で発見したその他の問題点等について、記述した。(「2.5 教職員課について (規程遵守の不徹底等)」)

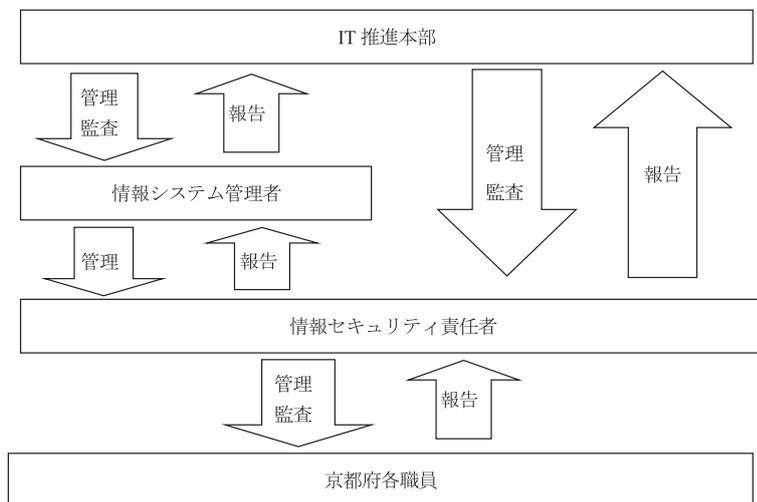
なお、システム監査の実施に際しては、「地方公共団体における IT ガバナンスの強化ガイド」(総務省)、「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」(総務省)、「地方公共団体における ICT 部門の業務継続計画 (BCP) 策定に関するガイドライン」(総務省)、「システム管理基準」(経済産業省)等を参考にしている。

## 2.2 システムに関する組織体制・規程等について

### 2.2.1 システム管理に関する組織体制

京都府では、システム管理の組織・体制を以下のとおりとしている (京都府情報セキュリティ対策基準の内容を図式化)。

【図表2. 2. 1-1】 (組織体制概要)



また、IT 推進本部、情報システム管理者、情報セキュリティ責任者のそれぞれの対象者及び役割は、京都府情報セキュリティ基本方針及び京都府情報セキュリティ対策基準において、下記のとおり定められている。

【図表2. 2. 1-2】

|              | 構成員   | 役割   |
|--------------|---|--|
| IT 推進本部 (※1) | 副知事 (※2)・各部局長 (事務局は情報政策課)   | (1)府の情報セキュリティの維持管理を統一的な視点で行うため、基本方針、対策基準の設定など、情報セキュリティに関する重要な事項を審議・決定する。<br>(2)情報セキュリティ対策が遵守されていることを検証するため、定期及び随時の監査を実施する。   |
| 情報システム管理者    | 各情報システムを所管する所属長 (本庁の課・室、又は地方機関の長のことを言う。)  | (1)所管する情報システムの適正な運用を図るために必要な情報セキュリティ対策の実施手順を策定するものとする。また、実施手順の維持管理を行う。<br>(2)所管する情報システムに係る開発、設定の変更、運用、更新等を行う権限及び責任を有する。<br>(3)所管する情報システムに係る情報セキュリティに関する権限及び責任を有する。 |
| 情報セキュリティ責任者  | 原則：各所属長<br>例外：大規模な地方機関等については、IT 推進本部の承認を得て、当該地方機関の長が指定する職にある者を情報セキュリティ責任者とすることができる。<br><br>なお、情報セキュリティ責任者は IT 推進員及び専門知識を取得した情報セキュリティ操作認定者(※3)にセキュリティに関する事務を補佐させることが出来る。 | 各所属において、対策基準及び情報システム管理者が定める情報セキュリティ対策の実施手順が遵守されるよう必要な措置を講じるものとする。  |

(※1) IT 推進本部について

IT 推進本部の任務の詳細は「京都府 IT 推進本部設置要綱」において下記のとおり定められている。

- ・ IT を活用した業務改革の推進に関すること
- ・ 本府と市町村のシステム共同化の推進に関すること
- ・ 庁内システムの全体最適化の推進に関すること
- ・ 京都デジタル排水ネットワーク等を活用した府域の IT 化の推進に関すること
- ・ 情報セキュリティ対策の推進に関すること
- ・ その他必要な事項

なお、IT 推進本部は、直近では平成18年 8 月に開催されており、その開催案内によると下記事項について協議されている。

- (協議内容)
- ・ 情報セキュリティ緊急時対応マニュアルについて
  - ・ 平成18年度における京都府の IT 活用施策について
  - ・ その他
- ◇未承認ソフトウェアインストール状況の一斉調査の再実施について
- ◇マイクロソフト Office ソフトの新規導入及びバージョンアップの実施について

(※ 2) 副知事について

京都府には 3 名の副知事があり、それぞれの担当所管が異なる。平成24年12月 1 日現在、情報政策課が含まれる政策企画部や府民生活部、文化環境部、健康福祉部、各種行政委員会（公安委員会を除く）を所管する副知事。知事直轄組織、総務部、商工労働観光部、農林水産部、建設交通部、公安委員会を所管する副知事。特定の課題に対する施策の推進を行う副知事の 3 名である。なお、政策企画部を所管する副知事が「IT 推進本部長」となっている。

(※ 3) IT 推進員及び情報セキュリティ操作認定者について

IT 推進員とは、情報セキュリティ責任者を補佐し、操作認定者を指導、支援する者である。  
 セキュリティ操作認定者とは、情報政策課が実施する所定の研修を受講した者である。

2.2.2 情報システム管理に関する規程等

京都府では、「京都府情報セキュリティ基本方針」において、情報セキュリティに関する規程として、①京都府情報セキュリティ基本方針、②情報セキュリティ対策基準、③情報セキュリティ実施手順の 3 つを規程として定めている。

【図表2.2.2】

| 規程                                 | 内容  |
|------------------------------------|---|
| 京都府情報セキュリティ基本方針<br>(以下、「基本方針」という。) | 情報セキュリティ対策の基本方針として、セキュリティの内容、セキュリティの対象範囲、職員の義務、セキュリティ対策、組織体制の概要を定めている。      |
| 情報セキュリティ対策基準<br>(以下、「対策基準」という。)    | セキュリティ対策を講じるに当たって、遵守すべき行為及び判断等の基準についての基本的な事項を定めている。                         |
| 情報セキュリティ実施手順<br>(以下、「実施手順」という。)    | 所属長が、対策基準を遵守してセキュリティ対策を実施するために、所管する情報システムについて具体的な実施手順を定めた情報セキュリティ対策基準を策定する。 |

また、その他に「京都府電子計算組織等運用管理規程」「電子計算機運用管理要領」「行政情報ネットワーク運用管理要領」や上述の「京都府 IT 推進本部設置要綱」などがある。

2.2.3 組織体制・規程等に関する事項

(1) IT 推進本部について

① 現状

「基本方針」や「対策基準」によれば、IT 推進本部は、具体的に次のような業務を実施しなければならない。

例えば、①「情報セキュリティ対策が遵守されていることを検証するため、定期及び随時の監査を実施し、その結果等を踏まえ、基本方針、対策基準及び実施手順に定める事項並びに情報セキュリティ対策の評価を行い、必要に応じて基本方針、対策基準及び実施手順の見直しを行う」こと、②「府の情報セキュリティの維持管理を統一的な視点で行うため、基本方針、対策基準の策定など、情報セキュリティに関する重要な事項を審議・決定する」こと、③無線 LAN の使用に際して「計画書を作成し、事前に IT 推進本部の承認を受けるものとする」こと、④「職員等に対し情報セキュリティに関する理解が深まるよう教育・訓練を行う」こと、⑤「情報システムの調達（更新を含む。）を実施する場合、情報システム管理者は予算要求前、調達実施前、運用開始前の各段階で、セキュリティ確保方策等について IT 推進本部と協議しなければならない」こと、⑥「情報システム管理者が対策基準を踏まえた情報セキュリティ対策の遵守状況について定期的に検証し、その結果を IT 推進本部に報告する」こと等である。

基本方針や対策基準、実施手順は、上記のように情報セキュリティに関する根幹を定めた、重要な規程であり、必ず遵守することが期待されるべきものである。

ところが、IT 推進本部は平成18年 8月に開催され、それ以降は一度も開催されていない。ちなみに、その委員会では、報告どおり承認されているとのことであるが、当時の開催案内が存在しているのみであり、議事録が存在していないことから、詳細な内容までは確認できなかった。

現在では、情報セキュリティに関する重要事項の審議・決定等の業務は、「経営戦略会議」（※1）に引き継がれ、また、職員への教育・研修等及び情報システムの調達の協議は、IT 推進本部の事務局である情報政策課に引き継がれている。しかしながら、これらはともに基本方針及び対策基準に規定された業務の一部が引き継がれているに留まっている。

事務局である情報政策課に、IT 推進本部が開催されていない理由を確認したが、「京都府の情報システムの再構築はそれ自体が目的ではなく、「経営改革プラン」という行政経営改革における一つ的手段として、トップダウン方式で実施されたところであり、実質的には「経営戦略会議」等に引き継がれている。」とのことであった。確かに、IT 推進本部を頻繁に開催することはその構成メンバーから考えても実務上難しく、「経営戦略会議」等に引き継がれることが現実的であることは理解できるが、基本方針等の内容と異なる状況が続けば、結局のところ府庁全体の情報システムに関する重要事項について責任所在が不明なまま決定されるおそれがある。

そのために例えば、最高情報統括責任者（※2）や統括情報セキュリティ責任者（※3）を新設して、両責任者に引き継がせることが考えられる。この場合、最高情報統括責任者を副知事等とし、統括情報セキュリティ責任者を情報システムに精通する部長級職員（例えば、情報政策課を担当する情報技術専門監）とすることになろう。また、両責任者の独断専行を防ぐために、業務実施状況を定期的に経営戦略会議へ報告させることが必要である。

なお、業務は両責任者だけで実施できるものではないため、情報政策課が統括情報セキュリティ責任者を補佐して、情報システムの重要事項（特に開発・変更）に関する責任と権限を実質的に担うという施策が考えられる。

それぞれの組織・責任者の役割については、具体的には下記のように考える。

【図表2.2.3.1】

| 組織名など         | 担当業務案   |
|---------------|---|
| 経営戦略会議        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・最高情報統括責任者、統括情報セキュリティ責任者の業務実施状況の監視</li> <li>・情報セキュリティ対策に関する監査結果の検証<br/>(必要に応じて、経営戦略会議が主体となって監査を実施することも考えられる。)</li> </ul> |
| 最高情報統括責任者     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティに関する重要な事項の決定</li> <li>・情報セキュリティ対策に関する監査の実施</li> </ul>   |
| 統括情報セキュリティ責任者 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・無線 LAN 使用の承認</li> <li>・職員等への教育・訓練</li> <li>・情報システムの調達に関する協議</li> <li>・情報システム管理者が情報セキュリティ対策を適切に遵守しているかの検証</li> </ul>     |

（※1）経営戦略会議

経営戦略会議は、京都府政のトップマネジメントに係る協議機関であり、総合的・中長期的視点に立った府政

推進の方向性、経営的視点からの資源の重点配分等について議論している。構成員は、知事、副知事、企画理事、危機管理監、知事室長、職員長、総務部長、政策企画部長であり、必要に応じて広域振興局長・部局長等が参画する（京都府ホームページに記載された説明文を参考にして記載。）。

（※2）最高情報統括責任者

最高情報統括責任者（CIO: Chief Information Officer）とは、地方公共団体におけるすべてのネットワーク、情報システム等の情報資産の管理や情報セキュリティに関する権限及び責任を有する者である。

なお、最高情報統括責任者は、副知事等、庁内を全般的に把握でき、部局間の調整や取りまとめを行うことができる上位の役職者を充てることが望ましい。

（※3）統括情報セキュリティ責任者

統括情報セキュリティ責任者は、地方公共団体のネットワークや情報システムの開発、設定の変更、運用、見直し等の権限及び責任を有するほか、情報セキュリティ対策に関する権限及び責任を有する。統括情報セキュリティ責任者は、情報通信技術に関する高度な専門的知識を有する者を充て、最高情報統括責任者の直属とすべきである。

（※2、※3は、「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」（総務省）を参考にして記載。）

② 指摘事項及び意見

IT推進本部においては①情報セキュリティ対策の遵守状況に関する監査は行われず、基本方針等の見直しも行われておらず、②京都府の情報セキュリティの維持管理を統一的な視点で行うための基本方針等の見直しも行われておらず、③情報システム管理者による情報セキュリティ対策の遵守状況に関する検証と報告は十分に行われていない、というのが現状である。また、④情報セキュリティに関する教育・訓練及び⑤情報システムの調達に際しての協議は情報政策課が行っているものの、本来IT推進本部が実施すべき業務が情報政策課で完了しており、基本方針等の内容とは異なる形で業務が進められているのが現状である。したがって、情報セキュリティの根幹ともいべき基本方針、対策基準、実施手順の重要な事項の遵守が十分ではないといえる。

(2) 規程の整理について

① 現状

情報システムに関する規程について、実施手順が作成されていないシステムがある。また一方で、「京都府電子計算組織等運用管理規程」など基本方針に定められていない規程が存在しており、このような規程の中には、すでに実務では適用されていない項目も残っている。

（整理されていない事項の具体例）

i 実施手順が作成されていないシステムがある（新人事給与、人事、総務事務、衛星通信系防災情報）

今回監査の対象としたシステムのうち、実施手順が作成されていたシステムは教職員人事電算システム（京都府教職員人事電算システムに関する情報セキュリティ実施手順）、税務支援システム（税務電算トータルシステムセキュリティ対策実施手順）、行政事務支援システム（行政事務支援システム管理運営要領）、統合財務システム（統合財務システム管理運営要領）のみであった。

【図表2.2.3.2】

| システム      | 実施手順の名称                        |
|-----------|--------------------------------|
| 新人事給与     | なし                             |
| 人事        | なし                             |
| 教職員人事電算   | 京都府教職員人事電算システムに関する情報セキュリティ実施手順 |
| 税務支援      | 税務電算トータルシステムセキュリティ対策実施手順       |
| 行政事務支援    | 行政事務支援システム管理運営要領               |
| 統合財務      | 統合財務システム管理運営要領                 |
| 総務事務      | なし                             |
| 衛星通信系防災情報 | なし                             |

他のシステムについては、操作マニュアル等で代替しているが、基本方針において実施手順が規程として定められている以上、各システム共通して遵守すべき事項を記載し、これに各システムの特性を考慮すべき事項があれば適宜追加記載したものを規程化する必要がある。

ii 実態にそぐわない規程の存在

「京都府電子計算組織等運用管理規程」及び「電子計算機運用管理要領」はホストコンピュータを使用していたときの内容が含まれており、一部現状の実務に即していない内容となっている。

このため、その内容を実態に合致したものに改訂する必要がある。

なお、i iiの問題点については、情報政策課に見解を確認したところ、各種規程を実態に即した内容に整備する（規程の改廃・内容の見直しなど）、とのことであった。

② 指摘事項及び意見

具体的な問題点は上記の通りだが、このような状況では、遵守すべき規程が十分に京都府庁内に周知徹底されない可能性がある。そのため、まずは、現在の実務に適合するように規程の内容を改廃も視野に入れて見直し、その上で適用すべき規程の位置づけを基本方針に沿って体系化・整理し、関連規程の一覧表を作成して、どのような規程が存在するか明らかにしておく必要がある。

(3) システム内部監査について

① 現状

平成21年に京都府庁のコンピュータがウイルスに感染したことを背景に、IT推進本部の役割として、「情報セキュリティ対策が遵守されていることを検証するため、定期及び随時の監査を実施する。」とある。これは、いわゆるシステム内部監査を指しているものと考えられるが、実際には実施されていない。

システム内部監査を実施する場合、情報政策課が実施主体になると考えられるため、例えば情報政策課の人員を追加するなどにより機能を強化し、その上でシステム内部監査を実施することによってシステム管理を行っている各部署の情報セキュリティ水準を一定水準以上に保つ必要がある。もっとも、厳しい財政状況下にあることから、予算を純増させて人員を追加するのではなく、合理化された業務に携わる人員の予算を充当する等のかたちでの人員追加になろう。

② 指摘事項及び意見

後述の通り情報セキュリティに関する問題点が散見されるため、システム内部監査による問題点の発見・是正を速やかに進めて行く必要がある。

(4) システム外部監査について

① 現状

上記(3)で情報政策課がシステム内部監査を実施すべきことを指摘したが、情報政策課も同様の観点からシステム内部監査を受ける必要がある。ところが、現実にはシステム内部監査を受けていない。他部署に情報システムに精通する部署は存在しないことから、京都府職員が情報政策課のシステム内部監査を行うことは困難である。

② 指摘事項及び意見

情報政策課についてはシステム監査の専門家（監査法人など）によるシステム外部監査を定期的に受ける必要がある。

また、これに限らず上記(3)で指摘したシステム内部監査の未実施を解決するために、システム外部監査を活用してシステム内部監査の代替とすることや、外部委託事業者の管理状況（「2.4外部委託事業者の管理について」に詳細を記述している。）の監査にもシステム外部監査を活用することを検討されたい。

(5) リスク評価の実施について

① 現状

京都府においては膨大な個人情報や機密情報が存在することから、その漏洩リスクについて毎年評価を行い、必要な措置を取る体制の構築が必要である。また、情報漏洩だけでなく、例えば新人事給与システムにおいてマスター情報の登録をミスすることによるリスク、税務支援システムにおいてマスター登録をミスすることによるリスク、衛星通信系防災情報システムが機能しないリスクなど、多種多様なリスクが存在している。

ところが、京都府においては、ヒアリングを実施する過程で上記のようなリスク評価について実施されていることはうかがい知ることができるが、明確に文書の形で記録されていない。

このため、リスクを網羅的に評価できているかが判然としないし、またそのリスクのうちどれに対応ができていて、どれに対応ができていないかも不明瞭である。

② 指摘事項及び意見

リスク評価計画の立案、評価実施、改善計画策定、改善後のフォローアップまでを毎年実施していくことを検討すべきである。

(6) 情報システム担当者に対する計画的な教育研修の実施について

① 現状

情報システム担当者については、一般的な京都府の業務と異なり専門性が要求されることから、計画的かつ継続的な教育研修が必要である。具体的には、情報システム担当者に必要なスキルを明確化したうえで、年度別の教育研修計画を立案することが必要である。

ところが、京都府においては、教育研修は実施しているものの、必要なスキルの明確化や年度別の教育研修計