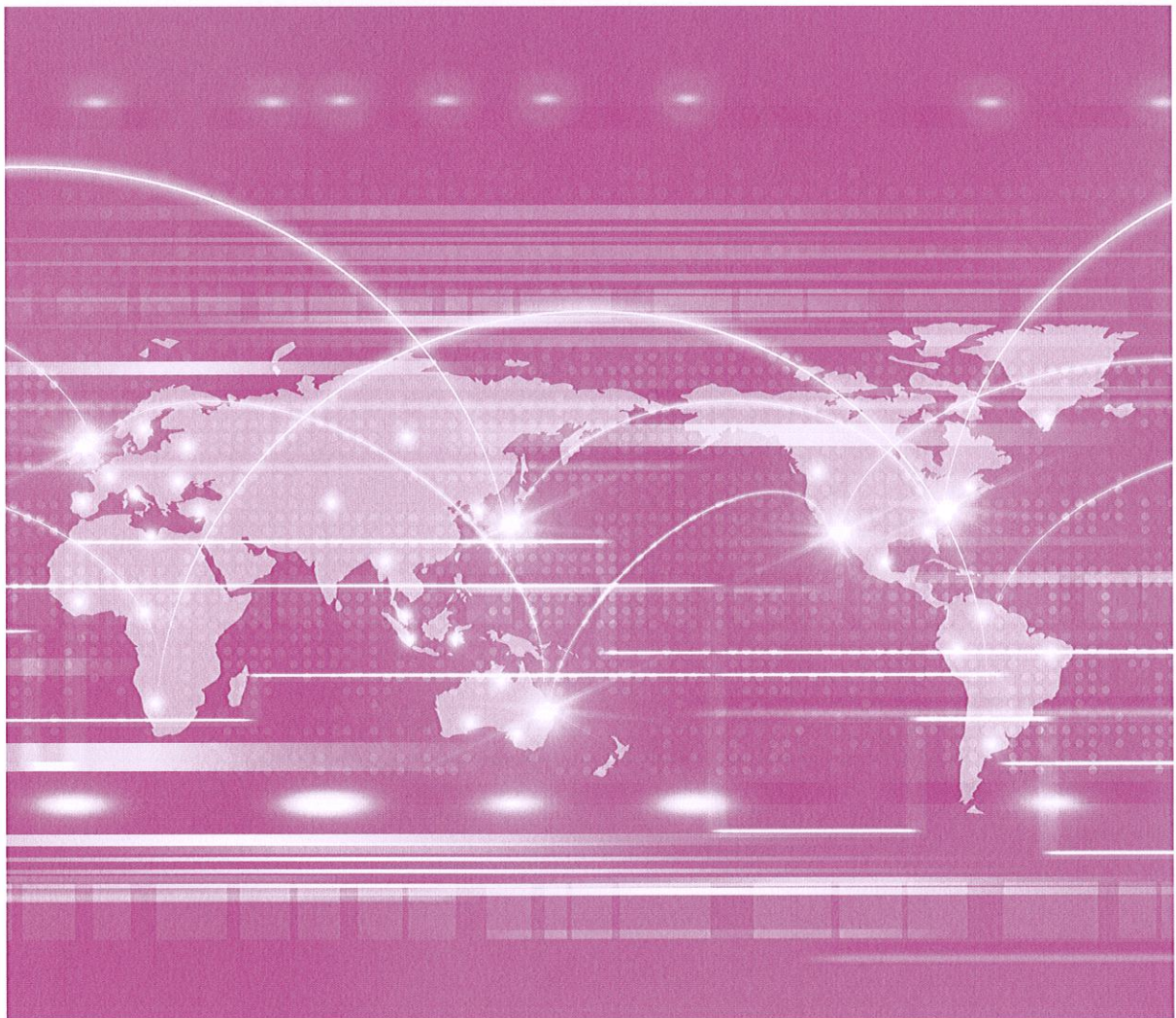


# 地域情報プラットフォームを 活用した業務改善と システム調達の手引き(第2版)

◆オープン化、法改正対応等でのパッケージ導入や  
システム改修及びBCPでの活用に対応するか



財団法人全国地域情報化推進協会

## ごあいさつ

### 地域情報プラットフォームを真に活用いただくために ～よりよい導入のために～

総務省の推進する地域情報プラットフォーム（以下、「地域情報 PF」という）に関して、自治体の方から多くのご意見をいただいております。

特に標準仕様へのご要望等につきましてはこれからも皆様のお役に立てるよう、改善を進めて参ります。

さて、当協会では皆様にいただいた意見や、実際に地域情報 PF の導入を検討している自治体の協力を得て、深掘調査を行うなどして課題等をまとめています。その中で「システム調達」、「業務改善」、「システムオープン化」、「住基法改正対応対策」、「電子自治体」などのキーワードが多く見受けられます。

地域情報 PF 標準仕様は、業務の効率化のために必要とされる住民情報の業務間でのやりとりや、それをつなげる技術的な標準について定めたものです。これは各自治体がシステム仕様を定める際、部門間をまたがる情報のやりとりを整理する参照ツールとして活用することに適しています。

これは「電子自治体」として、住民に対して総合的な窓口を提供するために重要な支援を提供するものですが、一方で地域情報 PF を導入するための自治体内部の前提作業としての「システム調達」、「業務改善」、「システムオープン化」、「住基法改正対応対策」を進める手順として活用できるものがないかのご指摘を受けておりました。

従来、これらの工程は、地域情報 PF に先行する「業務・システム最適化ガイドライン 2006年3月31日府省 CIO 連絡会議決定」では、行政全般で活用できる調達の原則を、また、「業務・システム刷新化の手引き 平成17年総務省」では、自治体が行うべき EA の手法を、また民間でも、(財)ニューメディア協議会などが自治体向けの「調達ガイドライン」(平成17年)を示されてきました。

しかしながら、自治体が EA 等の業務改善を行ってから、パッケージを中心としたシステム調達に仕様としてつなげていく手順に関しては、これらの先行するガイドラインをさまざまなフェーズで活用する必要があり、総合的に俯瞰する手引きがあればより分かりやすいであろうと思われまます。

そこで本手引きでは、これらの先行するガイドラインを活用しつつ、業務改善を含む地域情報 PF の導入(システム調達)までの実践的な手順について事例を挙げながら示すものです。

財団法人全国地域情報化推進協会



---

## 改訂版ご挨拶

平成23年3月11日東北地方を襲った大災害は人知の想定をはるかに超える大きなものでした。ここに改めましてお亡くなりになった方々に哀悼の意を表しますとともに、現在もなお避難生活を送られている方、また深甚な影響を受けておられる方々が一日も早く元の生活に戻られる事を祈念しております。

さて、本「地域情報プラットフォームを活用した業務改善とシステム調達の手引き」は平成22年の秋に刊行いたしましてから多くの自治体様から高い評価をいただき、ご意見も頂いておりました。

特に大きなご意見として業務継続計画（BCP）の策定が挙げられますがこれは前述の東北大震災における行政機関の役割の重さを勘案すれば、最も重要な課題の一つであると思われまます。

ところで地域情報PFにおける自治体業務アプリケーションユニット標準仕様 Ver2.3 では自治体の業務を27に分類し、それぞれの機能構成図と機能情報関連図、インタフェースなどの標準的な分析をしております。この標準を元に復旧すべき業務システムを整理する事によって短期間の現状の業務システム分析および整理が可能になります。

法改正や政策変更、機構改革などの通常システム改修だけでなく、この業務継続計画（BCP）においても現状業務システム分析は非常に有効であると考え、今回の改訂版では業務継続計画（BCP）における活用について追記させていただきました。

平成24年2月  
財団法人全国地域情報化推進協会

# 目次

第1章 はじめに ～地域情報 PF を真に活用するために必要なこと	4
1) クラウドコンピューティングの時代は利便性とリスクに対する利活用上の自己責任が強まる	4
2) 地域情報 PF とは何か、何が決められているのか	5
3) 自治体クラウドにおける地域情報 PF の活用	7
4) 自治体クラウドや地域情報 PF の導入（システム調達）における業務改善の重要性について	9
5) 地域情報 PF の効果的な導入において、業務はどの程度まで整理すればよいのか	11
第2章 本手引きの使い方	13
1) 本手引きのコンセプト	13
2) 地域情報 PF を業務分析にどう使うのか	13
3) 利用者イメージ	14
4) 想定される利用場面	15
5) 調達に係る期間、投入資源について	17
6) 業務継続計画（BCP）の策定	21
7) 参考にすべきリファレンス	25
第3章 業務改善を遂行する上での問題と課題	26
1) 業務主管課に関する問題	26
2) 情報主管部門に関する問題	26
3) ベンダに関する問題	27
4) IT ガバナンスに関する問題	27
5) 法改正等外部環境に関する問題	28
第4章 業務改善から仕様を作るまでの手順	29
全体概要	29
1) 目的の明確化	30
2) プロジェクト計画	33
3) 組織の設定	39
4) 現状整理・業務改善	41
5) 再構築方針（計画）の立案	64
6) 調達計画の策定	72
第5章 Q&A	82
第6章 事例紹介	83
1) 吹田市（大阪府）	83
2) 岸和田市（大阪府）	85



第1章 はじめに ～地域情報 PF を真に活用するために必要なこと

1) クラウドコンピューティングの時代は利便性とリスクに対する利活用上の自己責任が強まる

クラウドコンピューティングは様々な解説書が刊行されていますが、従来のアウトソーシングサービスとどう違うのかとの質問がよくされます。誤解を恐れずに定義すれば、クラウドコンピューティングとは「多様なサービスが期待できる反面、提供元が今後も永続的にサービスを供給するとは限らないため、サービスの選定と活用については利用者がしっかりと自己責任を負う形態である」と言えます。

これはサービス提供側から見れば従来のように「重厚長大なシステムインテグレーションビジネスが成り立たなくなっており、生き残るためには、利益が見込めるビジネスに柔軟に移行する必要がある。」からであり、システムの低予算化傾向も要因の一つにあります。

国ではこのクラウド時代に対応するため、「自治体クラウド」では自治体に信用と保証を提供できるサービス提供環境の支援を図り、「地域情報 PF」では連携に必要な共通ルール作りを進めています。しかし自治体が固有で進めている事業や業務に関してはカバーする事は困難であり、自己責任をもってシステムを運用する必要があります。

しかし多くの自治体における業務システムは長期的な運用の中で当初の設計意図や都度の改修内容の記録が失われており、法改正や機構改革への対応が困難になっています。結果として改修をアウトソーシングの中で実施しようとする傾向が強くなっています。

ここでクラウドコンピューティングにおける民間事業者の動向と自治体のアウトソーシングの期待の間に大きなギャップが生まれます。

社会保障と税の一体改革の様に、今後大きな変化が想定されます。パッケージ導入等で安価にシステムを構築しても、その後の業務環境変化にきちんと対応できるかが最大の課題です。

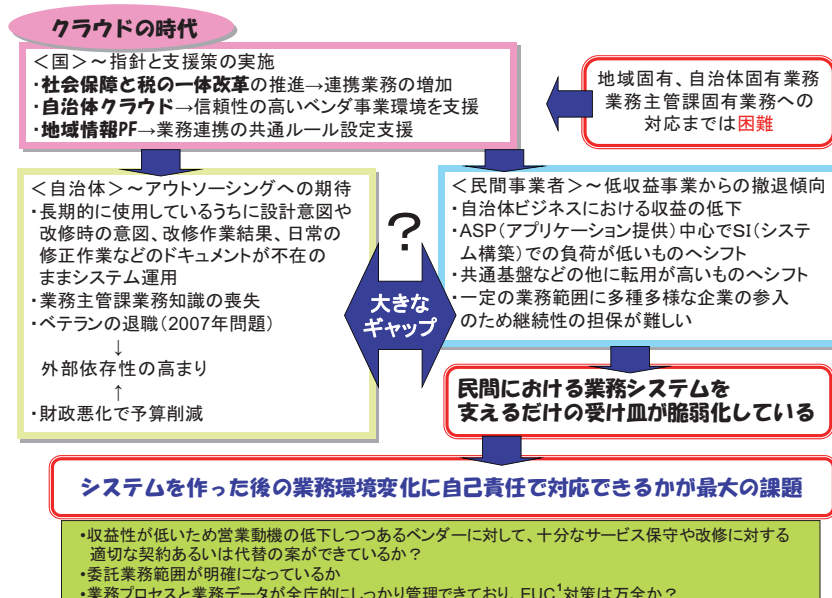


図1 クラウドの時代に考慮しなければならないこと

1 EUC (End Users Computing) :

エンドユーザが自らソフトを使えるように開発すること。Office など開発が容易になった反面、データのコピーなど統括的な管理がしにくくなるためセキュリティに問題が生じがちになる。

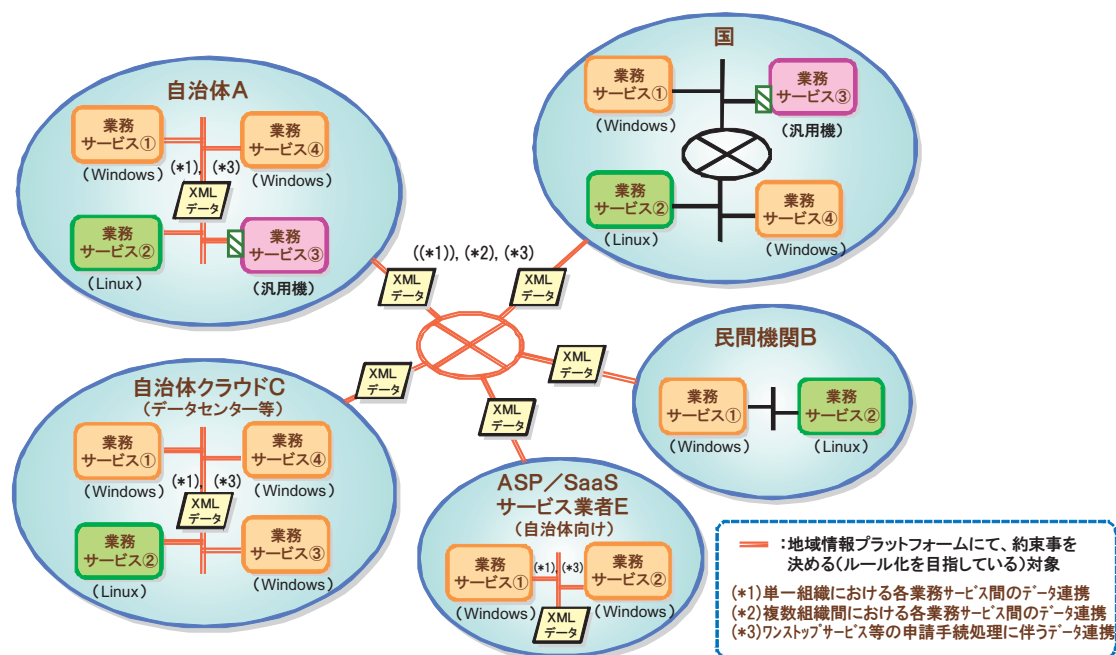
## 2) 地域情報 PF とは何か、何が決められているのか

地域情報 PF は、自治体における行財政改革（IT 経費の削減、庁内事務の効率化）や住民の利便性向上を目的とすることから、以下の2点をその要件としています。

- ・各業務システムの差し替えの容易性を実現できるものであること。
- ・ワンストップサービスを含めた各業務サービスの連携を容易に実現できるものであること。

そして、自治体では、すでに多種多様な環境にて各業務システムが稼働していることを踏まえ、地域情報 PF の基本的な考え方を、次のように定めています。

「各業務システム自体の内容（動作環境、実装方式等）には言及せず、あくまでも各業務サービス間同士のデータ連携に関する約束事（ルール）を中心に決めることにより、さまざまな環境で稼働している既存の業務システムも含めたシームレスなサービス連携を容易に実現するもの。」（図2参照）



以上を踏まえ、大きく以下の2点について、約束事としてまとめたものが地域情報 PF です。

### ① 業務ユニット間同士のデータ連携についての「約束事」

- ・庁内の各業務ユニットが提供するサービス（業務機能）の範囲
  - ・庁内の各業務ユニット間同士で連携するデータ項目（含むコード辞書）
  - ・同データ項目のうち、オンライン即時で連携する項目に関するインタフェース仕様
  - ・自治体間、国と自治体間、および官民間の業務サービス連携仕様（\*1）
- （\*1）今後の予定

### ② 上記のデータ連携を実現するために必要な技術的な「約束事」

- ・通信、プロトコル等の規約類（PF通信機能）
- ・データ連携時に用いる統合DBIに関するもの（統合DB機能）
- ・ワンストップサービスの実現を始めとした業務プロセスのフロー制御を行うために必要なもの（BPM機能）
- ・複数サイト間（自治体間、国と自治体間、官民間）のサービス連携を実現するために必要なもの（PF共通機能）

一方で、地域情報 PF の約束事として決めていない部分は、以下の3点に関するものとなります。

- ・ 全国一律の標準としてのルール化が困難であると判断されるもの。
- ・ 地域情報 PF の考え方\*に則して、ルール化していないもの。
- ・ プログラム等の実装に関するもの（= 各自治体の独自性や各開発業者の競争領域として位置付けられるもの）。

\*ルール化の対象は、業務システム間同士のデータ連携部分を中心とする考え方。

以上ご紹介した、地域情報 PF の約束事として決めたものと決めていないものの詳細については、表1を参照してください。

表1 地域情報 PF の約束事として決めたものと決めていないもの

地域情報 PF でルール化したこと (※含む これからルール化すること)	地域情報 PF でルール化していないこと (=自治体や開発・導入ベンダにて決めること)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●自治体内部における業務ユニット（27 業務）間のデータ連携に関する約束事                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・各業務ユニットが提供するサービス（業務機能）の範囲</li> <li>・各業務ユニット間同士で連携するデータ項目（含むコード辞書）</li> <li>・同データ項目のうち、オンライン即時で連携する項目に関するインタフェース仕様</li> </ul> </li> <li>●防災業務ユニット、GIS（地理情報システム）ユニットにおける各種データ連携に関する約束事</li> <li>●上記のデータ連携を実現するために必要な技術的な約束事                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・通信、プロトコル等の規約類（PF 通信機能）</li> <li>・統合データベースを介したデータ連携に関するもの（統合 DB 機能）</li> <li>・ワンストップサービスの実現を始めとした業務プロセスのフロー制御を行うために必要なもの（BPM 機能）</li> </ul> </li> <li>●自治体間、国と自治体の間、および自治体と民間機関の間における業務サービス連携に関する約束事                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務的な約束事（連携データ項目、インタフェース等）（*1）</li> <li>・技術的な約束事（認証・認可情報の連携機能、運用モニタリング機能他）</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">（*1）今後ルール化予定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全国一律の標準としてのルール化が困難であると判断されるもの                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・27 業務以外の自治体固有の業務</li> <li>・27 業務には含まれているが、中でも自治体固有の業務サービスや業務機能</li> <li>・業務（=事業）としてではなく、自治体の実際の業務運用において、その必要性が高い付加価値的なサービス（例.総合的な個人情報照会サービス、宛名管理サービス等）</li> <li>・すでに様々な手法で実現され自治体に導入されている、職員認証機能や運用管理機能等のいわゆる業務共通基盤的なもの</li> </ul> </li> <li>●地域情報 PF の考え方（*2）に即して、ルール化していないもの                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・各業務ユニット内部で所管されるマスタ DB</li> <li>・システム化の対象とならない部分（手作業による事務処理等）</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;">（*2）ルール化の対象は、業務システム間同士のデータ連携部分を中心とする考え方。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●プログラム等の実装に関するもの（=各自治体の独自性や各ベンダの競争領域として位置づけられるもの）                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・各業務ユニット（アプリケーション）の GUI 部分（画面遷移・デザイン）、帳票フォーマットのレイアウト等</li> <li>・各業務ユニット間におけるバッチ処理を含めたファイル連携の実装レイアウト等</li> </ul> </li> </ul>

※なお、地域情報 PF として決めていないものについては、APPLIC として今後、自治体や開発業者等からのご要望を伺いながら、必要に応じてルール化の検討を行う予定です。

重要なことは、地域情報 PF の導入を検討される自治体においては、地域情報 PF では決めた部分と決めていない部分があるということをご認識いただくことであり、その上で、次節よりご紹介する業務改善作業に取り組んでいただければと思います。

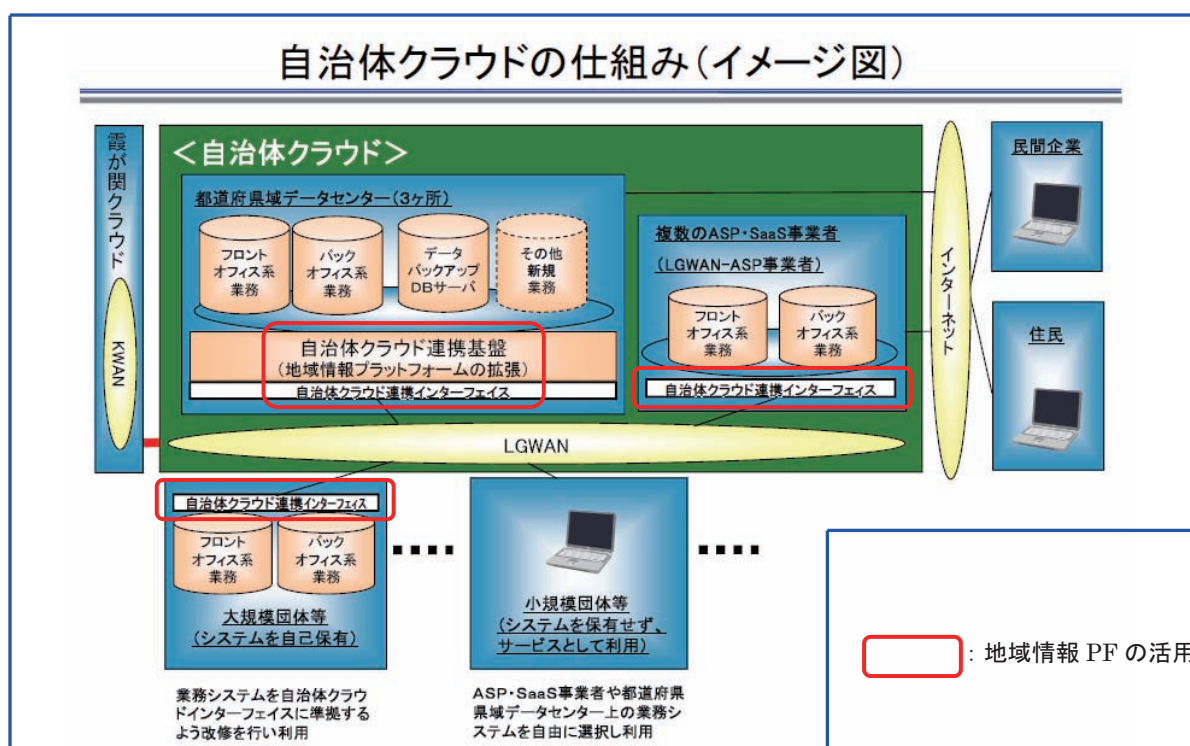




### 3) 自治体クラウドにおける地域情報 PF の活用

これまで述べてきたように、地域情報 PF は論理的な約束事ですので、現在総務省が中心となり推進している自治体クラウドのような業務サービス利用形態においても等しく活用できます（図2参照）。

自治体クラウドといえば、ASP/SaaSの技術、グリッドコンピューティング、仮想化技術などさまざまなキーワードが出されるわけですが、結局のところは自治体の各業務サービスが動いており、それらの業務サービス間の連携が必要となる点は、各自治体内部にて業務システムを運用する場合と何ら変わりはありません。つまり、どのような業務サービス利用形態であっても、業務データ連携部分を中心に地域情報PFを活用することができるわけです。なお、自治体クラウドと地域情報PFの関係は、たとえば言うならば、自治体クラウドは業務サービス利用を実現するための一つの器の形であり、地域情報PFはその中身の一部であるとも言えます（図3参照）。

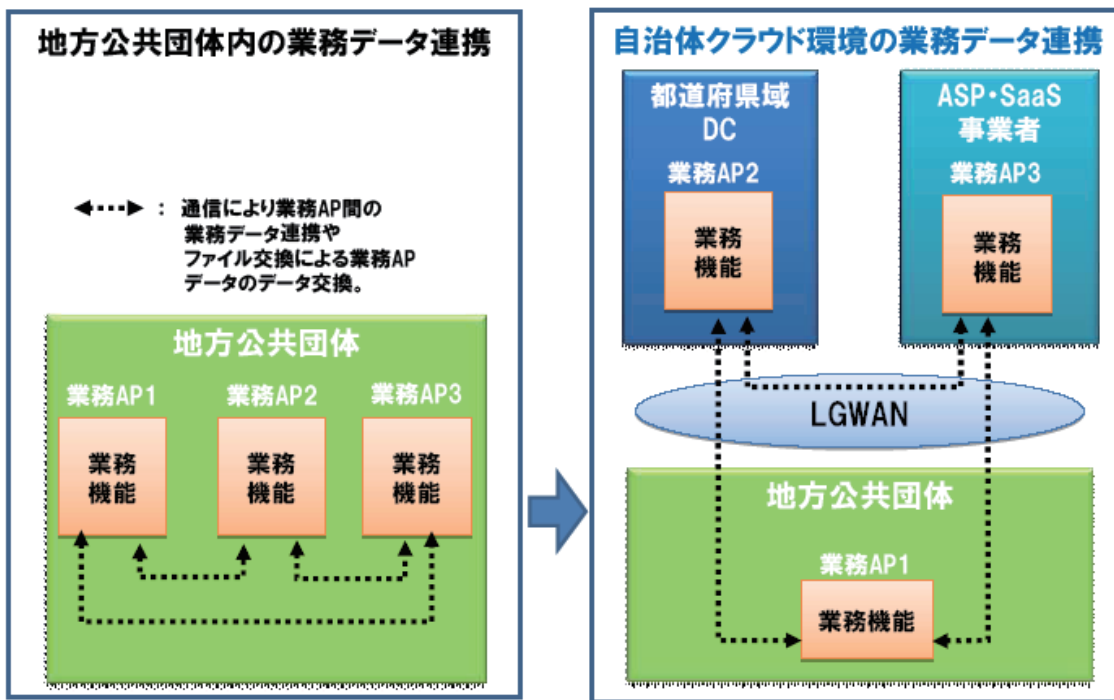


\*「自治体クラウドと共同アウトソーシングの推進について」  
(平成21年7月 (財) 地方自治情報センター) より引用

図3 自治体クラウドと地域情報PF

また今後は、一自治体からみて、すべての業務サービスを一つの自治体クラウドからまとめて利用するというだけでなく、業務によっては、当該自治体にとってより適した業務サービスを提供している他の自治体クラウドやASP/SaaS提供事業者を適宜選択する（つまり、一自治体から複数の自治体クラウドやASP/SaaS提供事業者を利用する）ことも想定されます。もちろん、地域特性の高い福祉業務や自治体独自の業務等は、従来通り市内での業務システム運用を継続し、他の法定業務は自治体クラウド等を利用するという形態も考えられます。

いずれの形態でも、自治体クラウドの業務サービス、ASP/SaaS提供事業者の業務サービス、および市内運用の業務システムとのそれぞれの業務データ連携に、地域情報PFを活用できるということに変わりはありません（図4参照）。



\*「自治体クラウド開発実証に係る標準仕様書（平成21年度版）」（平成22年3月（財）地方自治情報センター）より引用

←.....→ : 地域情報 PF の活用

図4 自治体クラウド環境における業務データ連携

さらに将来的には、地域情報PFの目指す、地方公共団体間同士や国と地方公共団体との間の業務サービス連携においても、それぞれ自治体クラウド間同士や国と自治体クラウドの間という形態で、地域情報PFの活用が考えられます。

いずれにしても今後、地域情報PFを活用した自治体クラウドやASP/SaaS提供事業者が普及してきますと\*、自治体にとってのメリットとして、業務サービス導入（利用）の選択肢が増えると同時に、それらを上手く利用することで、これまでのような庁内への業務システム導入や運用に要していた負担の軽減につながっていくものと考えています。

\*2010年9月時点において、地域情報PFへ準拠したパッケージ製品の中に、自治体クラウド（SaaS）へ対応した製品も複数登場してきております。



## 4) 自治体クラウドや地域情報 PF の導入（システム調達）における業務改善の重要性について

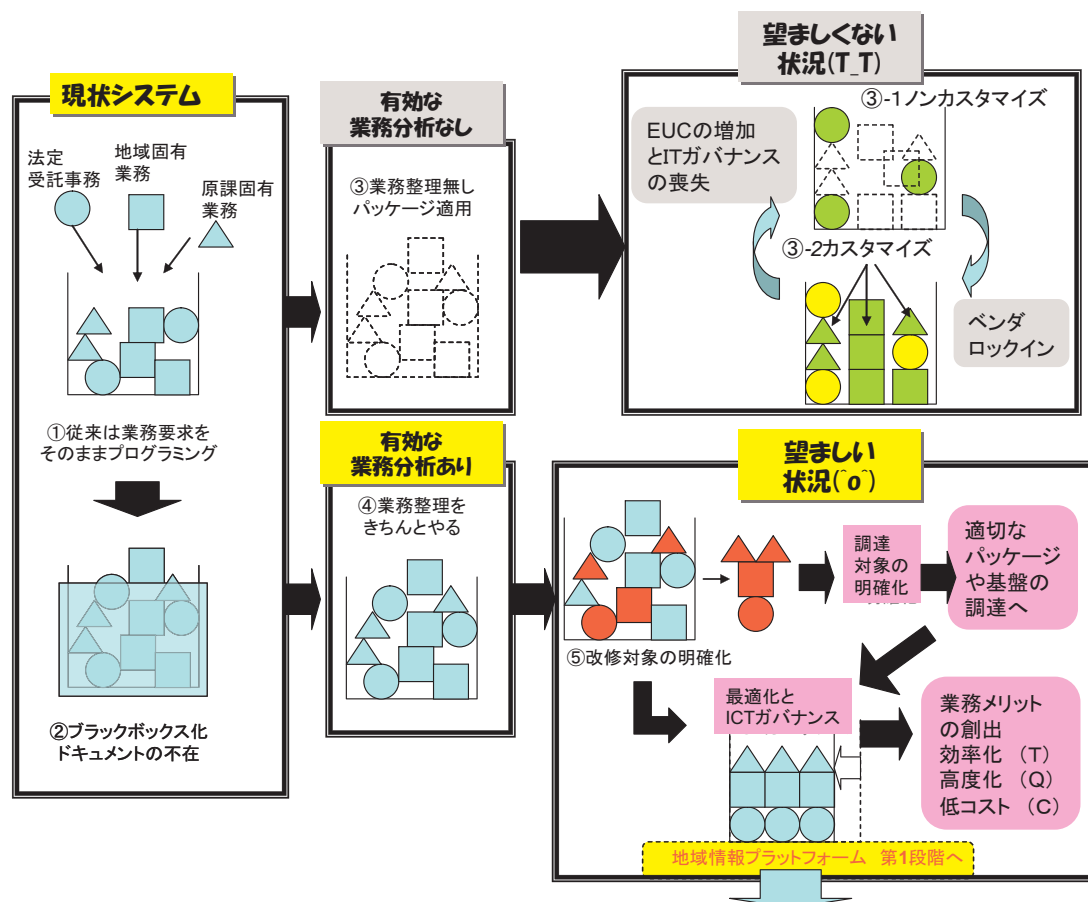


図5 業務改善の重要性について

自治体の現状のシステムは、法改正や業務主管課の要求等に柔軟に対処してきた結果、システムの複雑化が進み、改編されたプログラムとドキュメントに乖離が生じ、ブラックボックス化が進んでいます。

そうした中で、スケジュールや業務の多忙化等を理由に業務整理を行わず、パッケージを導入したり、現状のシステムでできることすべてをカスタマイズして調達した場合は、業務主管課の負担が増大してしまったり、IT 経費が増大してしまう危険性が強まります。

さらにパッケージ導入でカスタマイズを行った場合、責任範囲が曖昧になりがちなる事も考慮する必要があります。

地域情報 PF の導入においては、パッケージ製品の導入が前提となります。

そのため、システム調達時に自治体が地域情報 PF に準拠したパッケージを導入する場合においては、まず、現状の業務整理・分析（業務の見える化）を行う必要があります。

それは、有効な業務整理（④）により、パッケージ対応業務とそうでない業務を明らかにした上で、改修対象の明確化（⑤）をはかり、パッケージで合わせられない業務についても、自治体の業務改善により対応するなど、極力カスタマイズを行わずに調達することで自治体の最大の目的であろう IT 経費の削減に繋がる大きな要因となるからです。

また、もし③の業務分析・整理無しで進んだ場合、③-1の管理外 EUC の増加、若しくは③-2の



カットオーバーに間に合わせる等で想定外のカスタマイズによるベンダロックインを招くこととなります。

また、クラウドコンピューティングを活用する観点から見れば、③-1、もしくは③-2に加えて重要データの外部流出や改ざんなどのセキュリティレベルの低下が懸念されます。

図6はクラウドが活用できるためのイメージ図です。縦軸は自己責任と他者責任、横軸は自己所有と他者所有を示します。当初は汎用機の自団体構築で、グラフでは左上の領域の団体が多かったかと思いますが、団体によっては徐々に下部の運用委託に移行していき、さらに右の業務・運用のアウトソーシングに移行していく傾向が見られます。

右下の領域に入れば、懸念されるリスクがより高まります。ここはなんとしてでも、右上の領域にとどまる必要があります。

クラウドは先にも触れましたが、国の政策ありきで起きている現象ではありません。市場予算の縮小によるベンダの営業意欲の減退と新しいIT技術の進展が主な理由であり、これは選択の余地がありません。外部利用をするためには自己責任を負うための取組みを全庁的に進めることが重要です。

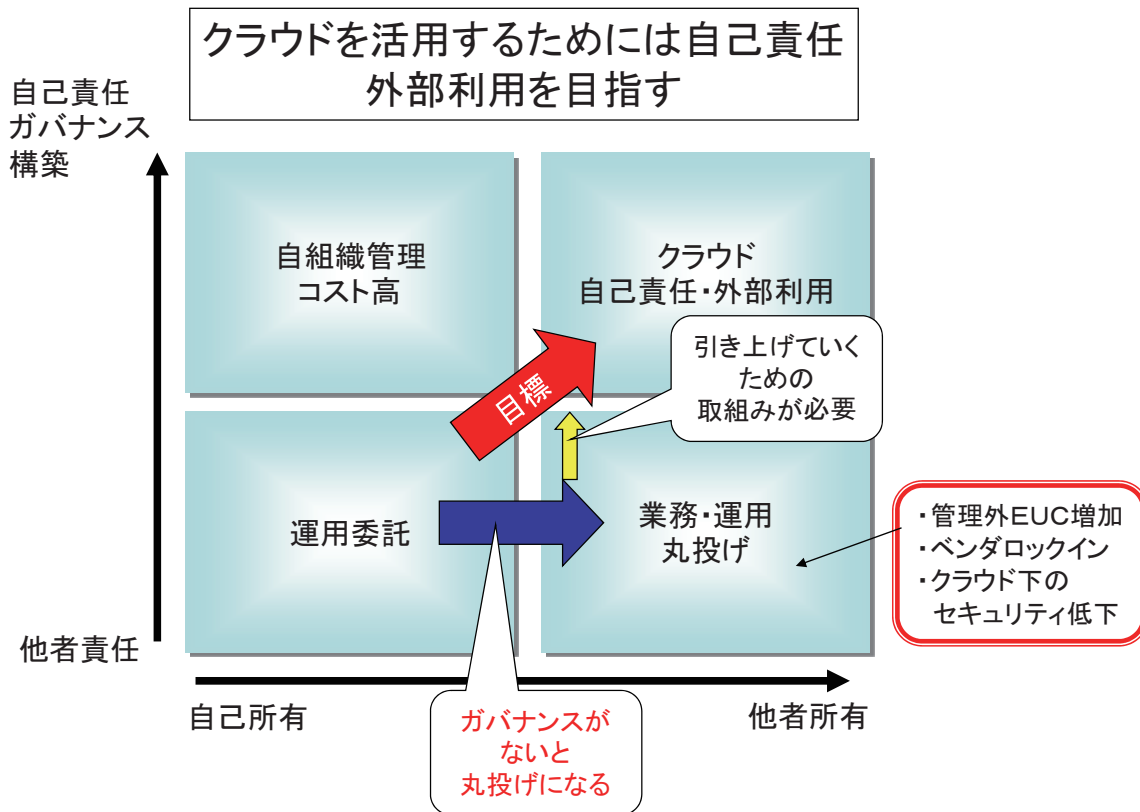


図6 クラウドを活用するための考え方

5) 地域情報 PF の効果的な導入において、業務はどの程度まで整理すればよいのか

システム調達においては、業務整理が明暗を分けるポイントとなります。  
その業務整理の一番の役割は以下であると考えられます。

現状の把握と改修対象の明確化をはかること！

ではどの程度の業務整理ができればよいかとの問いに対して、大阪府岸和田市での調達をご紹介します。システム調達においては、ベンダとち密なコミュニケーションを取ることができればスムーズな調達が行えます。特にパッケージの調達を選択した場合は重要です。当市では以下のように大変詳細なレベルでの質疑応答がなされ、その内容がホームページで公開されていますので、参考例として検討に値するといえるでしょう。

パッケージ導入の安全を確保し、スムーズに調達を進めるには、業者等の問い合わせに対してこれだけの回答ができるレベルでの業務整理が有効であると考えられます。

岸和田市行政情報システム再構築業務(住民記録系) 質問と回答

岸和田市基幹系システム再構築支援業務委託(住民記録系)に関する質問と回答を公開します。公開は随時行います。

問合せ内容	回 答
募集要項9ページ 章番号II.1.(2) に予定金額900,000,000円(消費税及び地方消費税含む。)(3)契約予定期間 契約締結から平成24年3月31日まで、とありますが、本予定金額は、平成24年4月より60ヶ月間のリース経費の総額との認識でよろしいでしょうか。	1.(2)契約予定金額については、平成24年4月以降支払うリース料、保守料、サービス利用料等の平成24～28年度の5年間の総額です。
募集要項18ページ 章番号VI.3.見積額の評価点算出方法をご提示教えていただくことは可能でしょうか。(例えば、予定金額を0点と考慮、500万円単位で1点、など。)	【最低価格除算方式】 最低見積額を提示の提案者を100点とし、最低価格との比率を各提案者の得点とします。
(外国人登録) 外国人情報実体表の項番55～62までの『理由書』とどのような条件の際に出力されるのでしょうか。	外国人登録証明書を紛失し、再交付の手続きの際に当事者に記入してもらい、保管しておく書類です。
(印鑑登録) 印鑑要件定義表において「2.1 受付」とは、具体的にどのような機能を持った異動でしょうか？ (「2.2 登録」処理の前に、申請内容の入力し、審査をする機能があるのでしょうか？申請内容の書類審査をシステムにて実施する詳細がわかりません。)	「2.1受付」の中では入力作業は発生しません。窓口で申請の際、端末(画面)をもとに申請書等の内容確認(審査)を行い、申請書を受理するものです。
(印鑑登録) 印鑑要件定義表において「2.2.1 登録処理」と「2.5.1 登録証交付」は、それぞれどのような異動でしょうか？ (「2.2.1 登録処理」を印鑑登録の異動と解釈した場合、「2.5.1 登録証交付」がどのような異動に値するのか不明です。)	「2.2.1登録処理」は情報を入力し、印影を読み込み、登録証を作成する作業です。 「2.5.1登録証交付」は、登録証と情報を確認し、市民に交付する作業です。入力の作業は発生しません。
(印鑑登録) 印鑑要件定義表において「2.2.2 登録処理(本人確認時以外)」において、本庁以外の市民課で印鑑登録の申請があった場合は、必ず照会登録(回答書をもっての登録)とする運用と解釈してよろしいでしょうか？	本庁市民課と山滝支所を除くセンターで申請の場合は必ず回答書が発生します。また、本庁市民課においての申請であっても、本人確認ができない場合は回答書が発生します。
(印鑑登録) 印鑑情報実体表において、No1～No9の印鑑登録申請書とは、具体的にどのような帳票でしょうか？	窓口において市民に記入してもらった後、印影をとる帳票です。印鑑登録に際して基本となる用紙です。 (印鑑 別紙1) [PDFファイル/19KB]
(印鑑登録) 印鑑情報実体表において、No10～No15の確認申請書とは、具体的にどのような帳票でしょうか？	窓口において本人確認をする際に用います。本庁市民課または山滝支所で即日交付の場合に用います。 (印鑑 別紙2) [PDFファイル/18KB]
(印鑑登録) 印鑑情報実体表において、「No8.9.15.21.27.32.37.43.48.54.60」の対応DFDが、「2.8.2 保管」となっておりますが、ここでの機能は、帳票を一括出力する機能があれば良いとの解釈でよろしいでしょうか？それともシステムのPDFファイル等を保管する機能を指すのでしょうか？	現在は帳票そのものをキャビネットに保管しています。
(外国人登録) 監証者とはどのような対象者となるのでしょうか。また、どのような状況にて使用されるのでしょうか。	市長および副市長(職務代理者)をさします。証明書の記載に誤りがないことを証明する者です。市長の長期不在時や、選挙時、人事異動により氏名の変更が発生した場合には、変更処理が発生します。

<http://www.city.kishiwada.osaka.jp/soshiki/7/jousei-1ji-faq.html>

図7 岸和田市再構築事業における質問と回答

地域情報 PF を効果的に導入するためにも同様に、参考例で示したレベルでの業務整理を連携する業務においても実施することを推奨します。地域情報 PF 導入の第1段階に進み、業務ユニットをベンダーと交渉をするためにしっかりと整理しておきましょう。

これらの作業は業務知識を持つ業務主管課職員が行えば比較的短期間に作業を進めることができます。また、作業を通じて分析を担当するメンバーが業務知識を整理習得する教育効果もあります。特に仕事が属人的であって「その人がいなくなると仕事が回らない」ような状態での業務運営は非常にリスクが高くなります。業務知識を見える形で整理し、保持していくためにも業務整理は非常に重要といえます。

第2章では本手引きのコンセプトや想定する利用者イメージ、利用場面などを示し、第3章では、業務整理、業務改善を行う上での問題点などを紹介しています。第4章では、業務改善からシステム調達における仕様を作成するまでの具体的な手順を紹介しています。

第5章では Q&A、第6章では吹田市、岸和田市の事例を紹介しています。2市の事例はシステム再構築の事例です。両市とも地域情報 PF の導入を将来のシステム構想として検討しています。

本手引きではページ数が限られており、すべての手順を詳細にご説明することはできませんが、ポイントと参照できるリファレンスを紹介し、多くの自治体が手ずから作業ができるように、また外部コンサルタントに依頼する際の成果品質を確保するチェックシートとして活用いただきたいと考えています。



## 第2章 本手引きの使い方

### 1) 本手引きのコンセプト

本手引きは実践的に使えることを第一に考慮しています。そのため、地域情報PFを貴団体の再構築事業等のシステム調達に活用できるように実践的なノウハウを選定してまとめています。

紹介している手法は実際に再構築時に使われ、効果的であったものです。これに貴団体の環境にあわせて調査や手法を増減して活用していただくことをお勧めします。

表2 本手引きのコンセプト

● 業務改善の必要性を理解する
● 短期的な視点から長期的な視点へ転換する
● 業務改善の後、調達までのシナリオの立案ができるようにする
● 利害関係者に業務改善の必要性の説明ができるようにする
● 自庁に合わせた手法の検討をするベースとなる
● 地域情報PFを再構築等のシステム調達に活用するために、団体は何をしなければならないかを理解する
● BCP <sup>2</sup> 策定時に地域情報PFを活用する

### 2) 地域情報PFを業務分析にどう使うのか

地域情報PF標準仕様では地方公共団体で活用できる27の業務を定義し、システムにおける機能構成図と機能情報関連図が策定されています。さらに、27業務間のデータ連携で受け渡されるモデルデータインタフェースを定義していますので、貴団体における業務分析をする際にはその差分について定義をすることで短時間で業務の可視化分析をすることが可能です。

表3 地域情報PFが対応している業務一覧

1. 住民基本台帳	2. 印鑑登録	3. 外国人登録	4. 選挙人名簿管理	5. 固定資産税
6. 個人住民税	7. 法人住民税	8. 軽自動車税	9. 収滞納管理	10. 国民健康保険
11. 国民年金	12. 障害者福祉	13. 後期高齢者医療	14. 介護保険	15. 児童手当
16. 生活保護	17. 乳幼児医療	18. ひとり親医療	19. 健康管理	20. 就学
21. 戸籍	22. 子ども手当	30. 住登外管理	50. 財務会計	51. 庶務事務
52. 人事給与	53. 文書管理			

2 BCP (Business Continuity Plan) : 業務継続計画

災害・事故で被害を受けても、重要業務をなるべく中断させず、中断してもできるだけ早急に（あるいは、許容される時間内に）復旧させる「業務継続」を戦略的に実現させるための計画である。

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」（平成20年8月）より

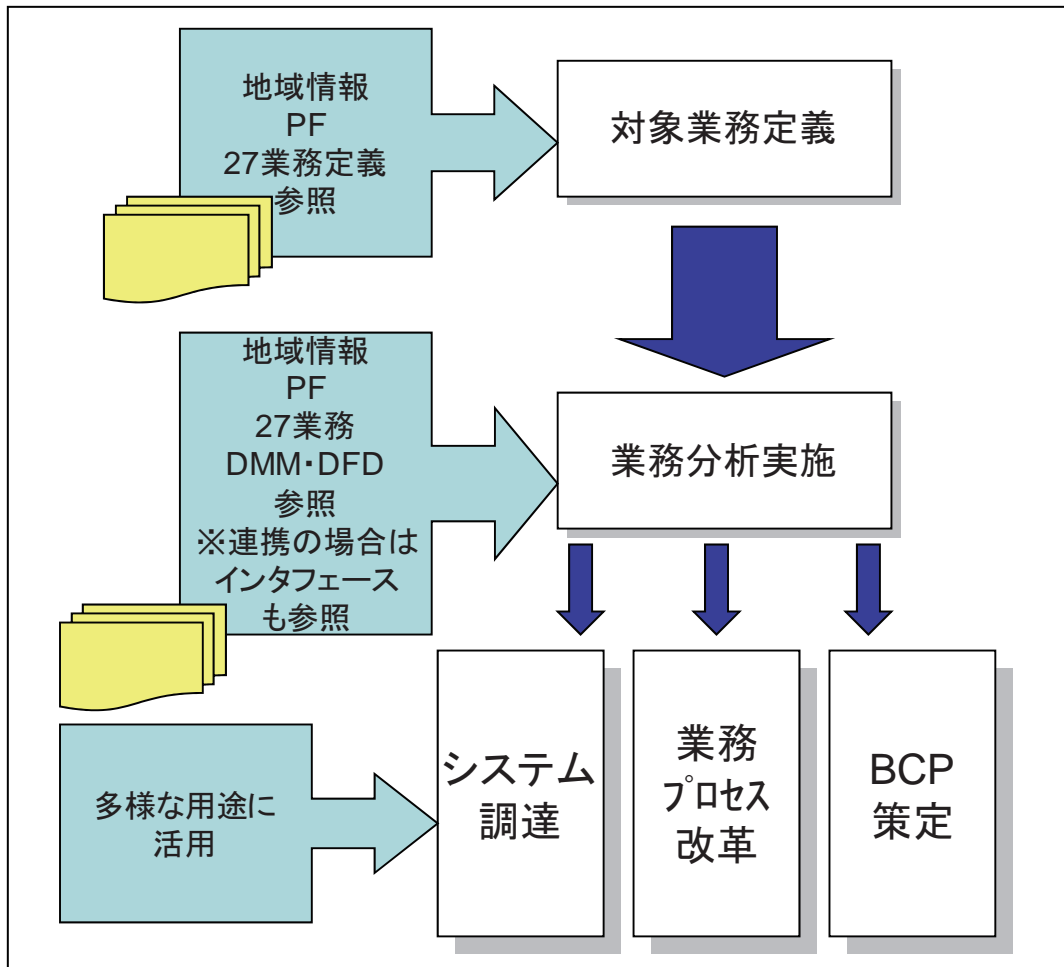


図8 地域情報PFを活用して業務分析を行う

### 3) 利用者イメージ

利用者イメージとしては、表4にあるようにシステム調達に係る関係者が想定されます。

表4 利用者イメージ

● 情報政策推進担当者
● 行財政改革担当者
● 情報システム調達担当者
● 調達における業務主管課作業担当者
● CIO 補佐官
● 調達支援に係るコンサルタント等
● 都道府県等における市区町村情報政策担当者
● BCP 推進担当者

#### 4) 想定される利用場面

本手引きでは以下のようなさまざまな調達でも業務改善を含めた調達が有効であり、利用していただけることを想定しています。

表5 利用場面

① システム再構築でフルパッケージ導入をする場合
② システム再構築でパッケージ導入+部分スクラッチ開発をする場合
③ システム再構築でフルスクラッチをする場合
④ マイグレーションで再構築をする場合
⑤ 法改正等のシステム改修をする場合
⑥ リース期間満了でのシステム再構築
⑦ 地域情報 PF を導入するための業務ユニットの整理
⑧ 地域情報 PF を導入するための業務ユニット間連携整理
⑨ BCP を策定導入する場合

##### ① システム再構築でフルパッケージ導入<sup>3</sup>をする場合

パッケージで装備されている機能やデータ構造と、独自に行われている業務の差異を本作業によって明確にします。

EUC などの業務側での対応が多くなりますから、何を EUC で行っているかを明確にしていくことがポイントになります。

##### ② システム再構築でパッケージ導入+部分スクラッチ開発<sup>4</sup>をする場合

パッケージで装備されている機能やデータ構造と、独自に行われている業務の差異をスクラッチやアドオン等で追加開発をして補うものです。発注者はベンダに丸投げするとベンダロックインになってしまいます。本作業では追加開発部分とパッケージ利用部分の境界を明確にし、システムとして分離できるように発注しておくことがポイントです。

##### ③ システム再構築でフルスクラッチをする場合

パッケージ等を利用しない場合、独自システムとしてゼロから開発しますが、本作業では業務要件と仕様とシステムの整合性を明確にし、システムの開発が進んでもその整合性を常に確保することで、仕様の陳腐化を防ぎ、ベンダロックインにならないよう配慮する必要があります。詳細の作業が必要になりますので十分な計画の立案が重要です。

3 フルパッケージ導入：あらかじめ事業者が開発された業務処理用ソフトウェアですべての業務をまかなうこと。

4 スクラッチ開発：業務に合わせてゼロベースで開発すること。部分スクラッチはパッケージ等利用を前提とした不足部分の開発。フルスクラッチはパッケージを使用しない。



④ マイグレーション<sup>5</sup>での再構築をする場合

マイグレーションは、システム移行の緊急性が高く、かつ業務分析が間に合わない場合の「時間稼ぎ」として行います。これはあくまで現行システムの再現なので、業務改善を並行または後付けで行えるよう、業務分析作業を計画の中に明確に位置付けておく必要があります。

⑤ 法改正等のシステム改修をする場合

短期間での関係部門の協力を元に行います。前述の①～④の手法を検討しながら、自庁にとって最適な実行計画化を検討します。大規模な法改正は自庁だけでなく全国一斉であることを考えるとベンダ資源が足りなくなることが予測されます。早期の段階からのベンダとのコミュニケーションに利用することを旨し、現状分析資料を最低限概要段階からでもベンダに提示し、意見を採りつつ準備情報を提供することがポイントです。

また、3年に一度の固定資産税の評価替えなど定期的に行われる業務の切替時なども相当します。

⑥ リース期間満了でのシステム再構築

リース期間の間に業務分析作業を行うように検討します。ただし余り長期間になると当初分析分のタイムラグが生まれる可能性がありますから、メンテナンスを計画に入れていく必要があります。

⑦ 地域情報PFを導入するための業務ユニットの整理

地域情報PFを導入する際、地域情報PF標準仕様の業務ユニットとの差異を比較します。地域情報PF標準仕様はシステム化されている部分を対象に提示されていますので、手作業等の部分と比較し、差異を明確にすることが重要です。

⑧ 地域情報PFを導入するための業務ユニット間連携整理

⑦の作業を前提として業務間連携インタフェースを確認し、差異を明確にします。

⑨ BCPにおける現状業務システムの把握

現状の業務システムの復旧のための現状把握資料として活用します。

---

5 マイグレーション：現在のシステムをそのまま新しい技術で再現すること。現在のシステムのバグ等もそのまま再現されるため、より整理しやすい管理環境を持った言語への移行やデータベースの方式変更、ハードウェアの変更など目的を明確にすることが重要。

5) 調達に係る期間、投入資源について

(ア) 地域情報 PF を導入した共通基盤等の調達

ここでは平成24年度住基法改正を考慮した上での業務改善の導入時期についていくつかのシミュレーションをしました。前提条件としては、すでに住基法改正に対する何らかの対応計画が進行しているものとします。団体によって条件が異なると思われるので各団体の環境に合わせてご検討ください。

① 再構築工程イメージ 1

現行オープン化済みパッケージシステムで住基法改正対応後に国民 ID、地域情報 PF 等次期システムを検討する。

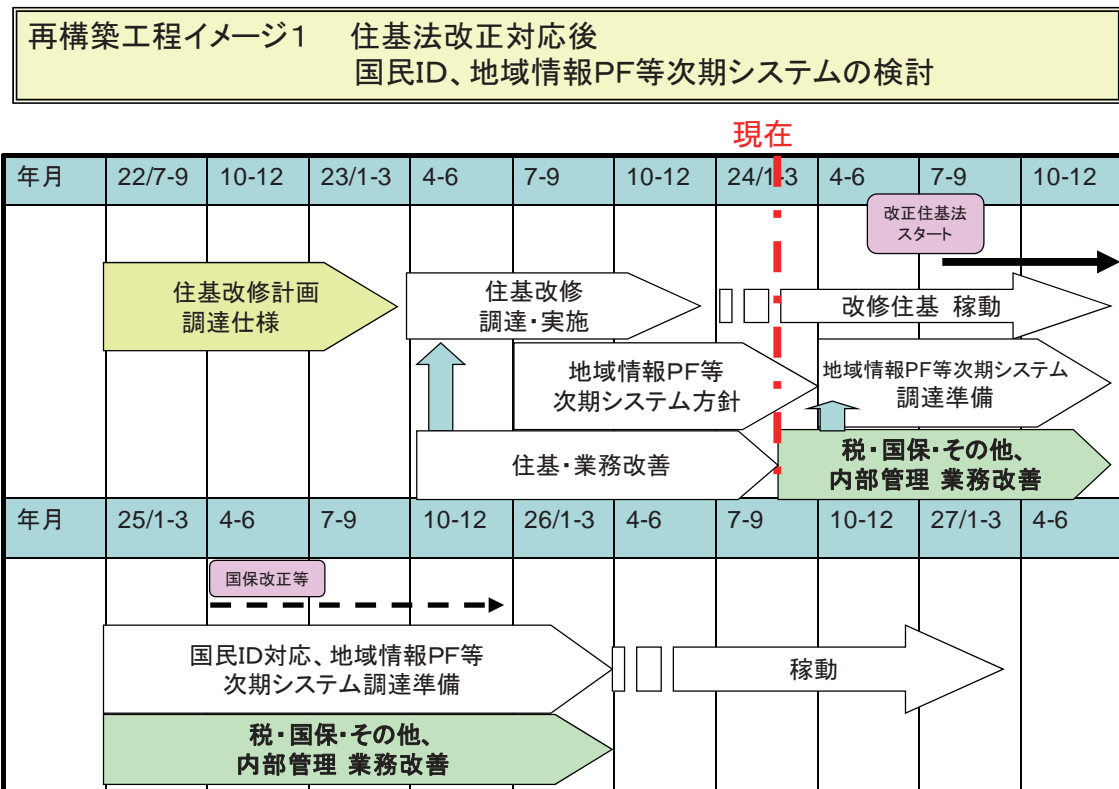


図9 オープン化済みパッケージでの住基法改正対応後次期システムを検討

▶ 内容

住基法改正にあわせて住基系業務の改善が行われており、それ以外の税や国保などの内部管理や業務改善に進み、国民 ID 等の対応準備を行うパターンです。

▶ ポイント

パッケージに合わせて接続される税や国保などの連携業務の可能な限りの可視化と業務改善を進め明確な資料を作成しておくことで、仕様を明確にしておきます。

## 第2章 本手引きの使い方

### ② 再構築工程イメージ2

住基法改正業務がスタートしてから業務分析を開始する場合。

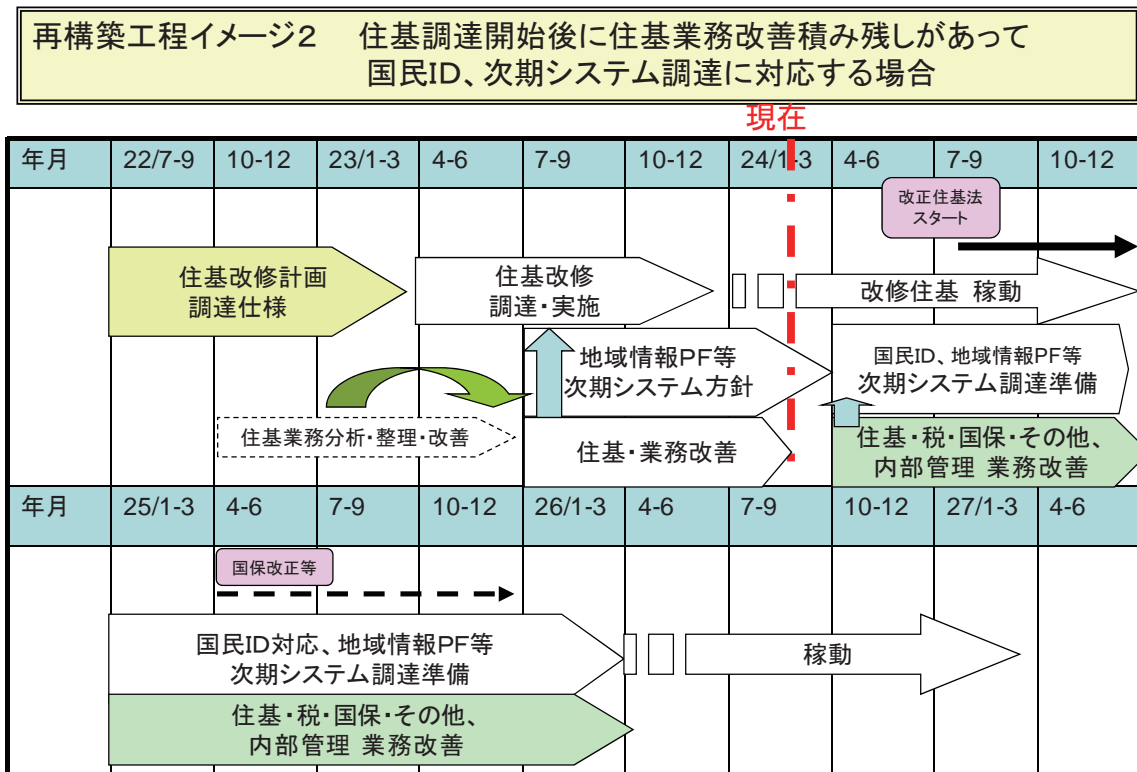


図10 平成24年度に行う場合

#### ▶ 内容

①の工程で本年度に何らかの理由で想定外の稼働後対応が発生した場合、24年度の業務分析を他の連携と含めて行うものです。ベンダにも協力をいただき、進めるのが良いでしょう。

#### ▶ ポイント

①と同様ですが、住基情報を中心に行い、他業務との連携業務は住基業務の妨げにならないように、連携部分の情報の流れを押さえるところから行います。地域情報PFのインタフェースを参考に仮まとめを行うのも時間の短縮になります。

(イ) 調達行程のスケジュール

下図は7月より調達のための作業を開始し、翌年4月に調達を行う場合のイメージ工程です。

2009年 作業工程表

テーマ		プロジェクトチーム		開始日	完了予定日	作成日											
行政情報システム再構築支援		情報政策課		2009/7/1	2010/3/31	2009/7/1											
内容	予定日		2009年										完了基準・成果物				
	開始	終了	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2010年	1月	2月	3月					
PMO	7/1	3/31	→										基準 全体調整				
TF1 現状環境分析(概要)	7/1	7/31	→														現状課題課題整理
TF2 RFI パッケージ概要調査	7/15	9/30	→														パッケージベンダの提供機能と概算
TF2 RFI 整理	9/1	10/1		→													パッケージ適用の可能性確認
TF4 行政情報システム再構築計画	9/15	10/30		→													可能性にもとづく方針と概要計画書の策定
TF2 RFI パッケージ適合調査	11/1	1/29			→												業務分析成果物によるパッケージ適用調査
TF3 業務分析	7/1	2/26	→										業務分析作業による現状業務整理				
TF5 調達計画策定	11/1	1/31			→												再構築計画に基づく調達実行計画
TF5 運用計画策定	1/31	3/31								→							運用方針策定
TF5 RFP策定	1/15	2/26								→							提案依頼書案の策定
TF5 作業報告書まとめ	3/1	3/31										→					年間作業報告書作成

PMO (Program Management Office)プロジェクト管理組織 TF(Task Force)ワーキンググループ

図11 作業工程表の例 (大阪府岸和田市)

▶ ポイント

調達作業は現状分析において（現システム、業務主管課、ベンダ）の状況を把握することが重要ですが、特に実施者としてのベンダの状況や成熟度を測ることが最優先になります。

どれだけ良い仕様ができて、それに答える提供能力がなければ調達は成り立ちません。その時RFI<sup>6</sup>を効果的に使うことがポイントになります。

工程については本手引きの第4章を参照してください。

6 RFI (Request for Information)：情報提供依頼



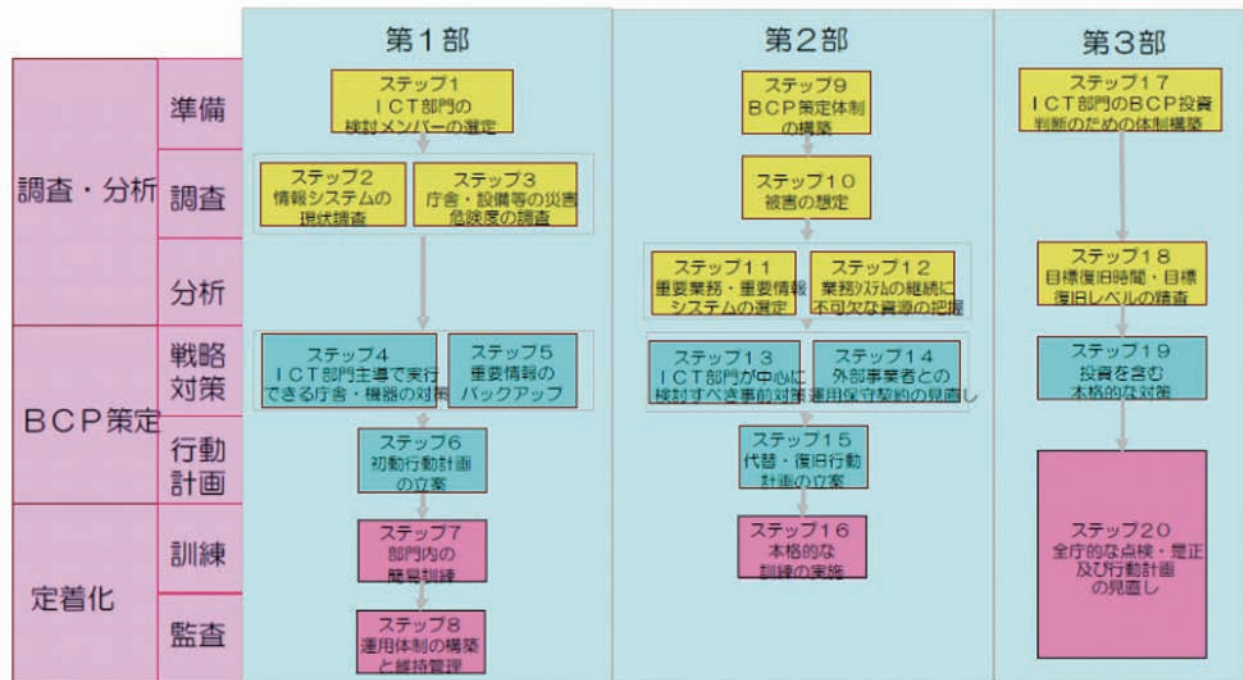


## 6) 業務継続計画 (BCP) の策定

～総務省 ICT 部門の BCP ガイドライン手順における地域情報 PF の活用～

平成20年に示された「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」【リファレンス06】 P25表6 (以下、「BCP ガイドライン」という) における20の策定ステップに地域情報 PF 標準仕様を活用する場合の手順を示します。

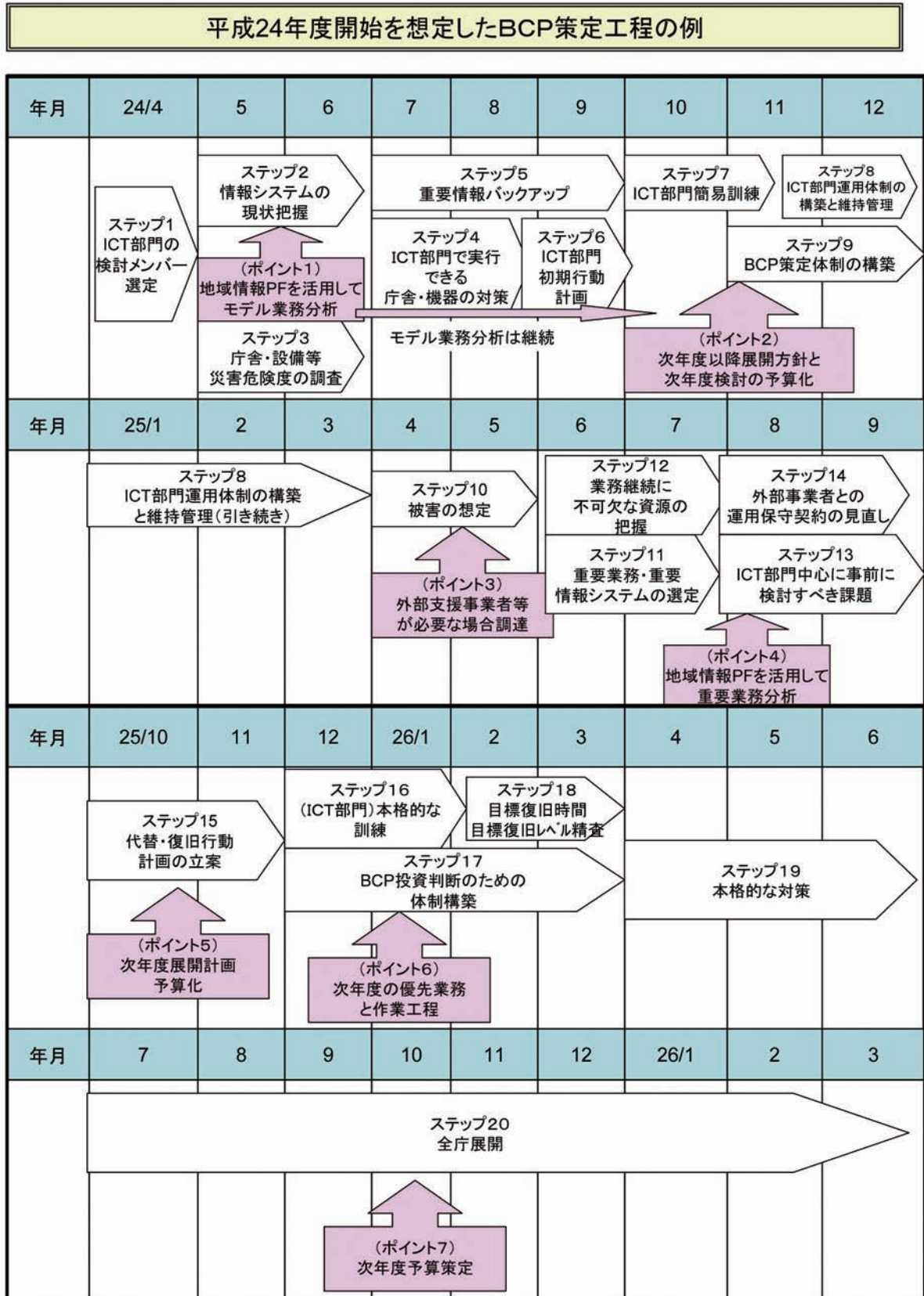
図13 「地方公共団体における ICT 部門の業務継続計画 (BCP) 策定に関するガイドライン」  
平成20年 8月 総務省 Page15



「BCP ガイドライン」では20のステップが説明されています。縦軸として調査・分析フェーズ、BCP 策定フェーズ、定着化フェーズの3つのフェーズが対象範囲を拡大しながら繰り返されていくものです。

このフェーズに対して3ヵ年での業務継続計画 (BCP) 策定を想定し、7つのポイントを設定しました。以下解説します。

図14 BCP ガイドラインステップ上での地域情報PF 標準仕様の活用イメージ



➤ ポイント1. 地域情報PF標準仕様と本手引きを活用してモデル業務分析

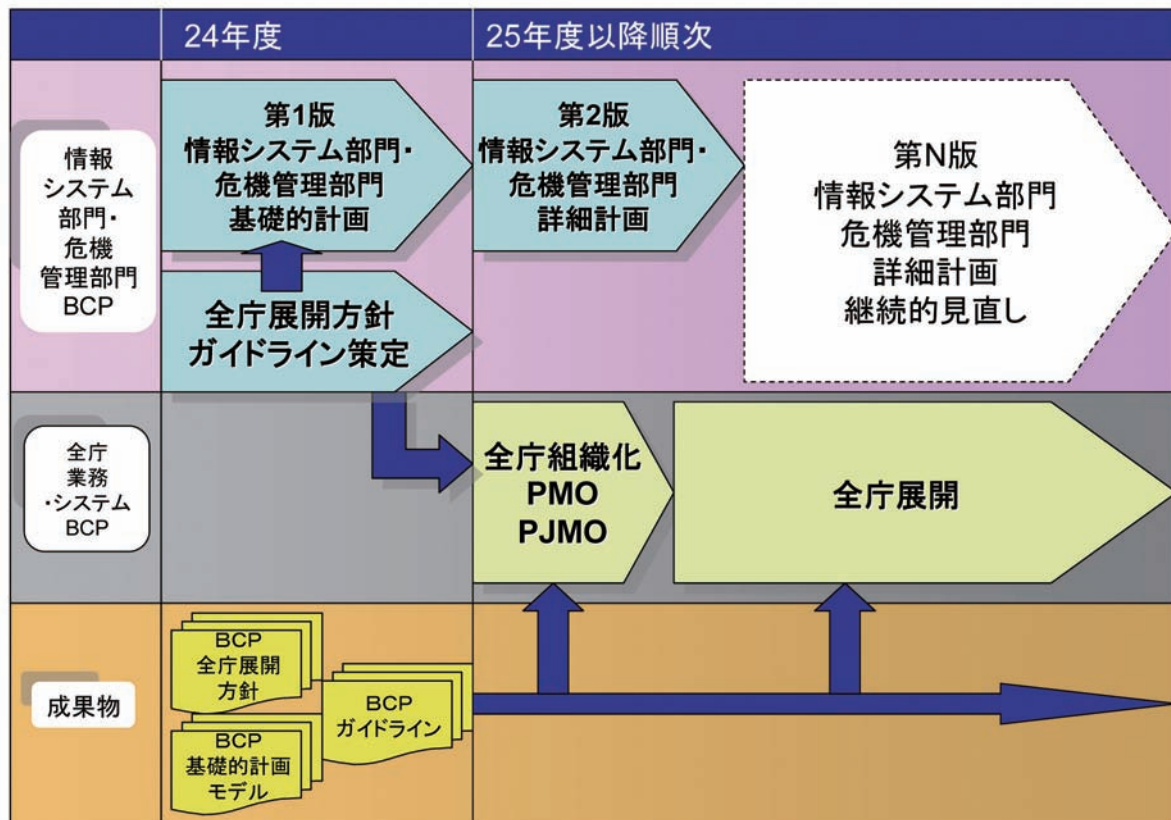
業務継続計画（BCP）プロジェクトがスタートしたらすぐに現状システムの調査を行います。この時、現状システムにおける物理的なハードやソフトの管理の調査に加えて、業務分析を行うことが望ましいです。27業務を参考に貴団体の事情を加味しながら住民基本台帳業務などモデル業務を定め、地域情報PF標準仕様と本手引きを活用して現状業務の改善期待要件が出せるレベルまで整理します。この作業は継続しながら作業手順として他の業務が作業できる適切なレベルを検討します。

➤ ポイント2. 次年度以降展開計画と次年度検討の予算化

24年度予算検討時期には次年度に拡大展開するための方針と必要な予算について検討します。基本的には職員自らが推進する事を想定しますが、専門知識をもつ外部事業者に委託して調査部分を委託する事も考えられますのでその場合はRFIを行い、委託範囲と委託金額について検討します。

また、次年度以降の展開方針を進めるためには基礎的な計画をモデルとした上で手順書としてガイドライン化することも考えられます。

図15 次年度以降展開方針を策定する際の枠組みと成果物の例



PJMO (Project Management Office) : プロジェクト管理組織



➤ ポイント3. 外部支援事業者等が必要な場合調達

25年度に外部支援事業者等が必要な場合は調達を行います。想定される被害に対して業務毎に影響度を測り、可能な限り定量化して評価ができるようにします。外部支援事業者はこれらの調査とマネジメントが可能な者が望ましいでしょう。

➤ ポイント4. 地域情報PFを活用して重要業務分析

重要業務が明確になったら、地域情報PFと本手引きおよび昨年度モデル業務結果を活用して業務分析を行います。その上で業務が抱える問題と課題を抽出整理し、あるべき姿を描きます。その際、前年度に行ったモデル業務手順を検証し、必要に応じて手順を見直します。

➤ ポイント5. 次年度展開計画と予算化

重要業務のあるべき姿に対して投資すべき費用を算定します。その上で次年度優先すべき事業についての予算化を図ります。必要に応じてRFIを発行し、概算を算出します。その際、情報システムと人の協業の観点を考慮し、何でも情報システムで解決するのではなくバランスを取るようにします。

➤ ポイント6. 次年度の優先業務と作業工程

優先業務における次年度のアクションプランを策定します。アクションプランは可能な限り詳細化した上で必要な工数を可視化することがポイントです。

➤ ポイント7. 次年度の予算策定

優先業務に対する執行状況と計画された作業工程とを勘案した上で次年度の予算策定を行います。

## 7) 参考にすべきリファレンス

本手引きは、システム調達を実施するにあたり重要なポイントとなる工程を述べていますが、調達の性格や種類によって、先行するガイドラインや研究を参照し、自組織の環境に合わせたシステム調達計画を策定してください。

本手引きとリファレンスの対照については「第4章(2)-3 作業工程と成果物の表（表10 調整までの標準的な WBS）」を参照してください。

表6 リファレンス一覧

リファレンス名	内容	制作者・参照先
【リファレンス01】 地域情報プラットフォーム 標準仕様 APPLIC-0002-2011	地域情報化を進めるために業務間および団体間情報連携の標準モデルを提示し、連携するシステム基盤仕様の標準を定めたもの	・ 総務省情報流通行政局 ・ (財) 全国地域情報化推進協会 <a href="http://www.applic.or.jp/">http://www.applic.or.jp/</a>
【リファレンス02】 業務・システム最適化ガイドライン第5版（平成18年3月31日）	事業目標を達成するための業務・システム最適化によるシステム調達とプロジェクトマネジメントについての手順をまとめたもの	府省 CIO 連絡会議 <a href="http://www.e-gov.go.jp/doc/optimization/">http://www.e-gov.go.jp/doc/optimization/</a>
【リファレンス03】 自治体 EA 業務・システム刷新化の手引き（平成17年・18年）	業務・システム最適化ガイドライン第5版をベースに自治体向けに業務・システムの刷新化手順をまとめたもの	総務省自治行政局 <a href="http://www.soumu.go.jp/denshijiti/eatebiki/">http://www.soumu.go.jp/denshijiti/eatebiki/</a>
【リファレンス04】 調達ガイドライン ～実導入を踏まえて～（平成17年）	高知県のガイドラインをベースに自治体のシステム調達プロセスをまとめたもの	・ 平成17年度経済産業省システム調達モデル事業 ・ (財) ニューメディア開発協会 <a href="http://www.nmda.or.jp/">http://www.nmda.or.jp/</a>
【リファレンス05】 地方公共団体における IT ガバナンス強化ガイド（平成19年）	公共団体のための IT ガバナンス強化についての必要項目をまとめたもの	総務省自治行政局 <a href="http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2007/070713_1.html">http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2007/070713_1.html</a>
【リファレンス06】 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	地方公共団体の ICT 部門における業務継続計画 (BCP) 策定手順をまとめたもの	総務省自治行政局地域情報政策室 <a href="http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2008/080821_3.html">http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2008/080821_3.html</a>

## 第3章 業務改善を遂行する上での問題と課題

### 1) 業務主管課に関する問題

▶ よくある問題点

- 業務全体が分かる資料がない
- 業務全体が分かる職員がいない
- 異動で職員がうまく引き継げない
- 業務ルール（計算・分岐）がシステムの中に継ぎ足して埋め込まれていて整理・改善されていない
- 業務多忙でルーチン業務から人を外しにくい

▶ ポイント

システム調達では業務主管課から業務要件を出す必要があります。

これは単に要望を出すだけでなく、業務機能を定義し、機能毎にシステム化の要否を判断していかなければなりません。

ただし、知識が失われているとそれができませんので、知識を掘り起こして整理し、それを可視化することを、担当者の共通認識とすることがポイントになります。

### 2) 情報主管部門に関する問題

▶ よくある問題点

- 業務全体が分かる資料がない
- システムのドキュメントが失われている
- 職員の技術力が低下している
- 業務全体が分かる職員が少ない
- 情報政策ではなく情報システム管理に手一杯である

▶ ポイント

情報政策主管部門も、業務全体の俯瞰資料の不足や、仕様書、プログラム変更書などのドキュメントの喪失による属人的な対応により、システム管理で手一杯になり、住民サービス向上や法改正対応のためのシステム再構築に対応することが難しくなります。

業務主管課と同じように知識を掘り起こし、整理することがポイントになります。

### 3) ベンダに関する問題

#### ▶ よくある問題点

- 優秀なSEやPMがなかなか確保できない
- 開発プロジェクトが解散するとノウハウが残らない
- 法改正があったとき、作り込んだシステムのメンテナンスに追われ、全体的にリソースが少なくなる

#### ▶ ポイント

汎用機に関する知識を持ったSEやPM（プロジェクトマネジャー）の確保が高齢化等の理由で難しくなっています。またシステム開発や改修などでプロジェクトが結成されても、解散とともにそのノウハウが失われるベンダも増えてきました。

さらに現在の問題としては、法改正では、パッケージ等をカスタマイズした顧客が多い場合、一斉にSE等が対応に手を取られ、対応力が低下することが想定されます。

発注者側は早めにベンダとコミュニケーションを取り、状況を把握することがポイントになります。

### 4) IT ガバナンスに関する問題

#### ▶ よくある問題点

- CIOが機能していない
- プロジェクトマネジメントができていない
- プロジェクト知識を蓄積する仕組みがない
- 投資評価ができていない

#### ▶ ポイント

ガバナンスの語源は「舵取り」とされています。大きな船が目的地の定かでない航海にあたり、目的地を修正しながら柔軟な対応をしていくことを指しますが、ここで重要なのは判断するための知識をどのように得るかということです。

図16は、ITガバナンスを機能化するための3要素を三角形で図示していますが、図16の右側は、CIOがIT投資を決定、評価するためには明確な業務要求（EAによる明確化）とオープン化されたICT技術（ソフト・ハード・ベンダ能力）が情報を相互に提供し、蓄積活用する仕組みを示しています。

問題は、現在ITガバナンスのための機能や業務知識が、すべてITに依存しているところにあります（図16の左側）。

この場合、汎用機であれば汎用機に、パッケージであれば特定パッケージに強く依存することになり、ベンダロックイン等の弊害を産み出す等、費用対効果の低いIT投資になります。

この弊害をなくし、バランスを取り戻すことがポイントになります。



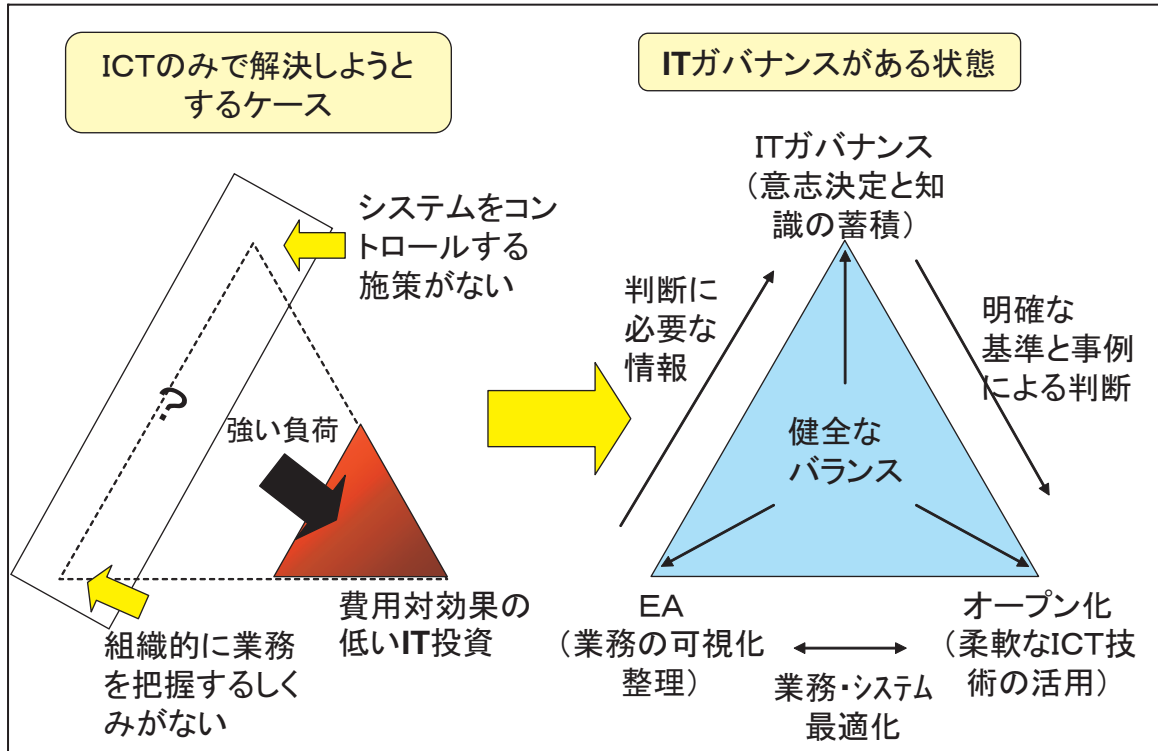


図16 IT ガバナンスがある状態

### 5) 法改正等外部環境に関する問題

▶ よくある問題点

- 法改正に伴うシステム仕様がなかなか判明しない
- 政治変化に伴う法改正は予測しにくい
- 法改正時には業務主管課職員を引き抜いてプロジェクト対応するケースが多い
- 住基法改正では、外字等が足りなくなることが想定される
- 住基法改正では、影響する業務範囲が広いため大規模改修になる

▶ ポイント

自治体業務ではルーチン業務に加え、法改正のような形でイレギュラー業務が数多く発生します。問題はそれを理由として中途半端になるプロジェクトの多くが業務改善や改革など組織的な対応力を強化する取組が後回しになり、結果イレギュラー業務を属人的に対応することになることです。そこで属人性を排する仕組みづくりをシステム調達時に同時に行うことがポイントになります。

## 第4章 業務改善から仕様を作るまでの手順

※調達に、業務改善を含めて仕様を作るまでの手順

### 全体概要

図17は本手引きに示す業務改善を含んだシステム調達です。特に情報政策のシステム調達担当者が調達に当たって参考になる手順と事例、そして考え方についてまとめています。

本手引きでは、フェーズを6つに分けています。

「(1)目的の明確化」では上位方針や業務・システム環境を考慮した上でどのようにしてプロジェクトを立ち上げるか、「(2)プロジェクト計画」ではプロジェクト計画について、「(3)組織の設定」では関係組織を巻き込んだ組織作りを、「(4)現状整理・業務改善」では自システムと業務とベンダの状況を把握し、「(5)再構築方針」では予算を獲得するための計画を、「(6)調達計画」では調達奉仕を元に RFP<sup>7</sup>を発行するまでのポイントを示しています。

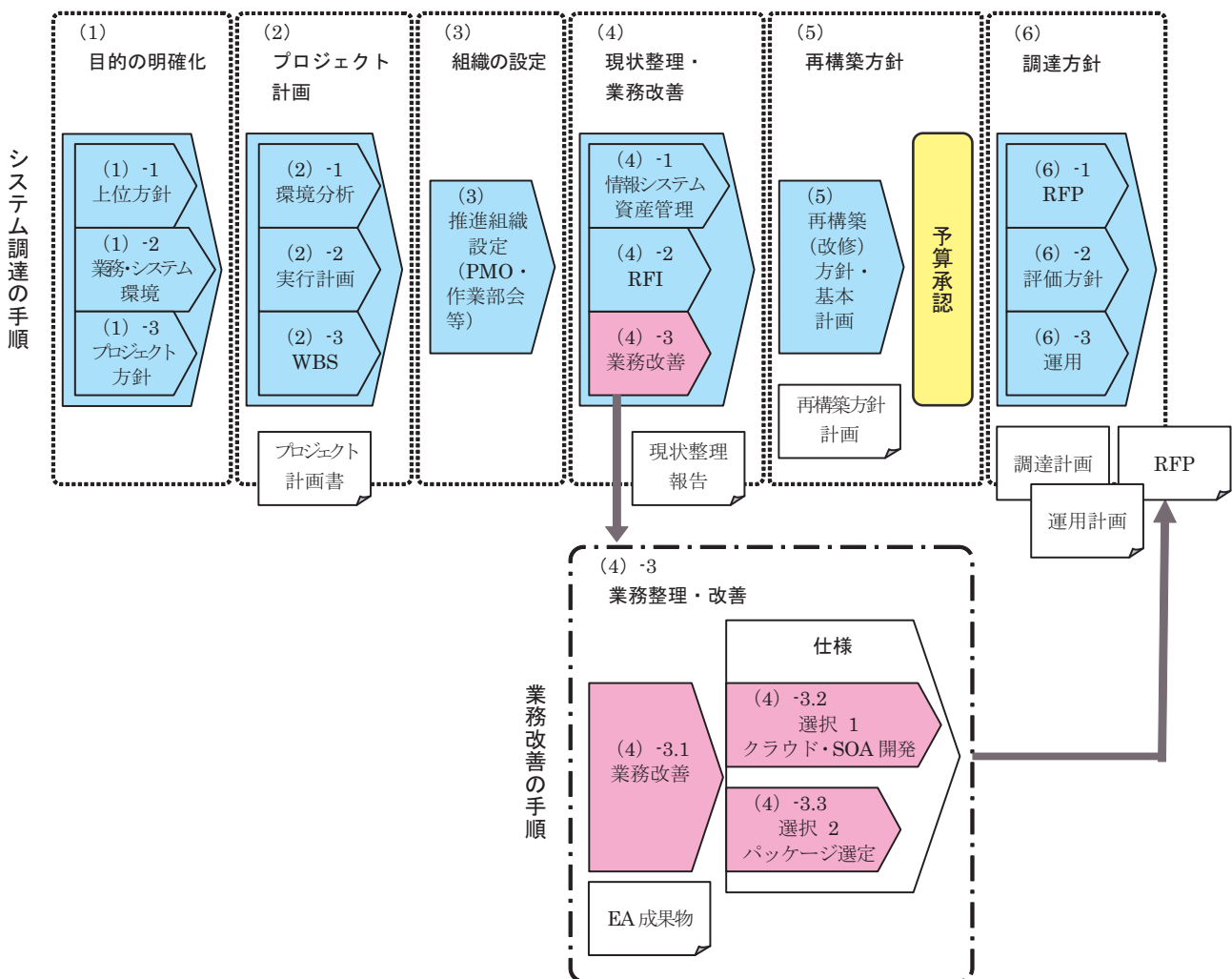
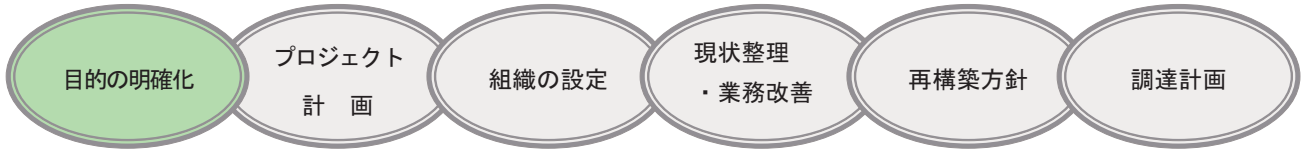


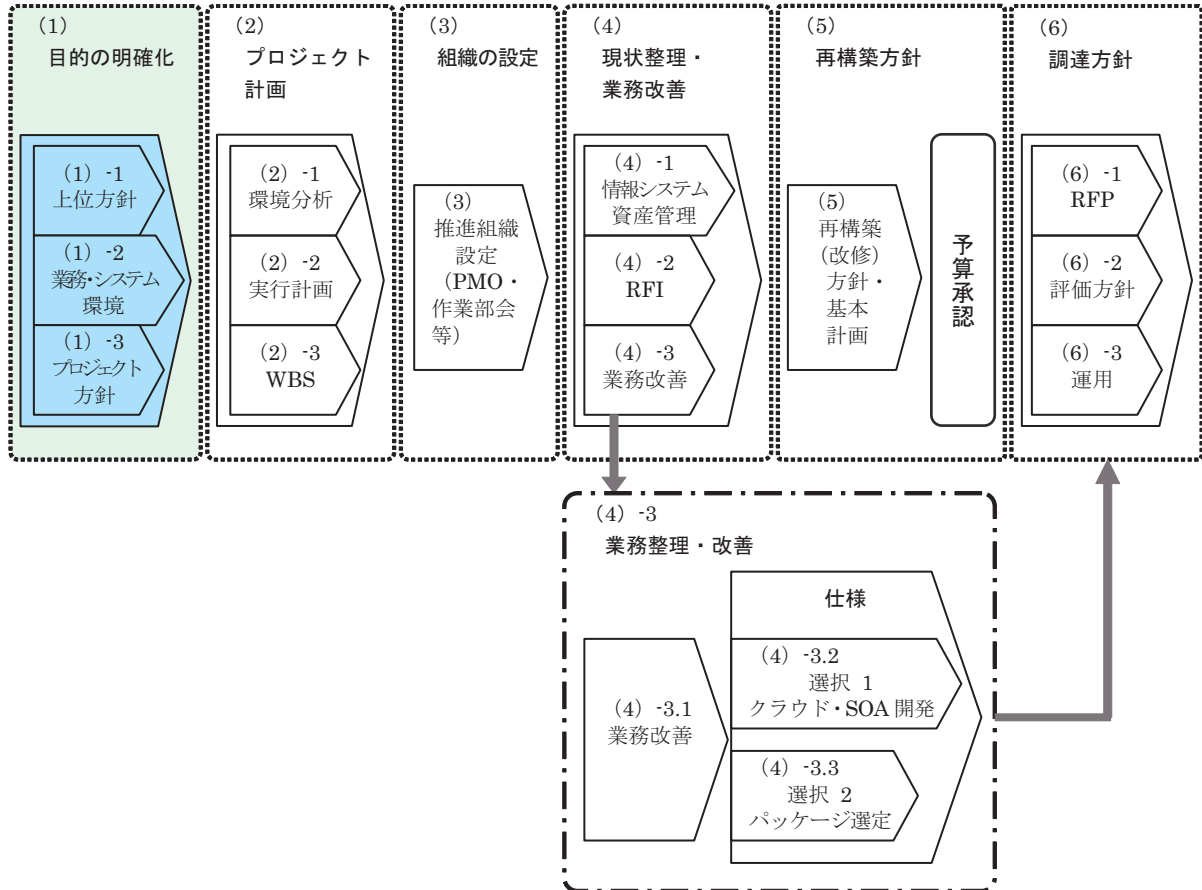
図17 業務改善を含んだ調達の全体概要

7 RFP (Request for Proposal)：提案依頼書

情報システムやITサービスなどを調達する際に、発注元となるITベンダに具体的なシステム提案を行うよう要求すること。またはその調達要件などを取りまとめたシステム仕様書。



1) 目的の明確化



☆ このフェーズのポイント

- 団体の政策や事業を整理する。
- 上位方針としての事業の目的を確認する。
- システム調達における目的を確認する。
- 対象とする業務・システムを明確にする。

(1)– 1 上位方針の確認（法改正、首長マニフェスト、情報化計画等）

▶ 概要

システム調達の本래の目的と意図を明確にし、文書化します。

▶ ポイント

システム調達は多くの利害関係者の協力を必要とします。利害関係者とはスポンサーである住民、首長、上位者、協力者である委託事業者、ユーザである業務主管課職員などが挙げられます。

上位方針はこれらの利害関係者が共有することが重要ですから文書化し、ミーティングや共有作業サイトなどで常に目に触れるようにすることがポイントです。

(1)– 2 対象とする業務・システム環境の明確化

▶ 概要

システム調達の対象を明確にし、文書化します。

▶ ポイント

目的に対する現状システムが存在する場合はそのシステムとシステム環境、さらにシステムがサービスを提供している業務を明確にし、現在の姿を業務面から整理していきます。その際現状の問題点や近いうちに予測される環境変化を定性的（数値化できない評価）かつ定量的（コストや期間、サービス品質で数値化されたもの）に整理することがポイントです。

(1)– 3 システム調達方針の確定

▶ 概要

システム調達の方針を明確にし、文書化します。

▶ ポイント

方針は簡潔に、箇条書きでまとめます。上位方針を受けてどのように解釈をし、その結果考えられる課題を検討した結果、何をもって今回の調達を行うかを明示します。



(1)-4 目的の明確化のイメージ（事例）

◆ 上位方針

- (1) 市民サービスの向上
- (2) システムコストの低減
- (3) 業務システムの最適化
- (4) 安全かつ柔軟なシステム構築

◆ 対応課題の検討

表7 対応課題の検討

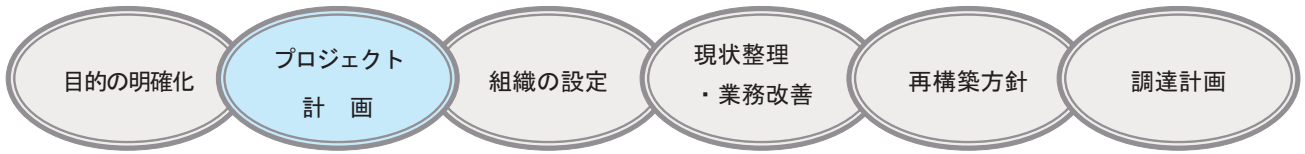
	メリット	デメリット	評価
①汎用機のまま対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● なじみのある対処法であり、安定性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● COBOL 言語の技術者が全国的に少ないため確保が困難</li> <li>● 確保できても費用が割高となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● COBOL 言語の技術者を確保できていれば安全ではあるが、オープン化の問題は残る</li> </ul>
②フルオープン化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務とのギャップが少なければ短期間で移行することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ移行やフィット&amp;ギャップがうまくいかなければ時間とコストがかかる</li> <li>● 優秀なパッケージベンダは全国的に取り合いになる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ移行やフィット&amp;ギャップの経験が豊富なベンダを確保できればオープン化と同時に進められるため有利</li> </ul>
③時間差をかけたオープン化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住基の改修を行った後、その時の状況に応じた柔軟な計画を検討することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 期間が長くなりトータルのコストは高い</li> <li>● ベンダを確保することが難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期間かけて再構築を行う時間的余裕がある場合は①の次に安全</li> </ul>

◆ 調達方針

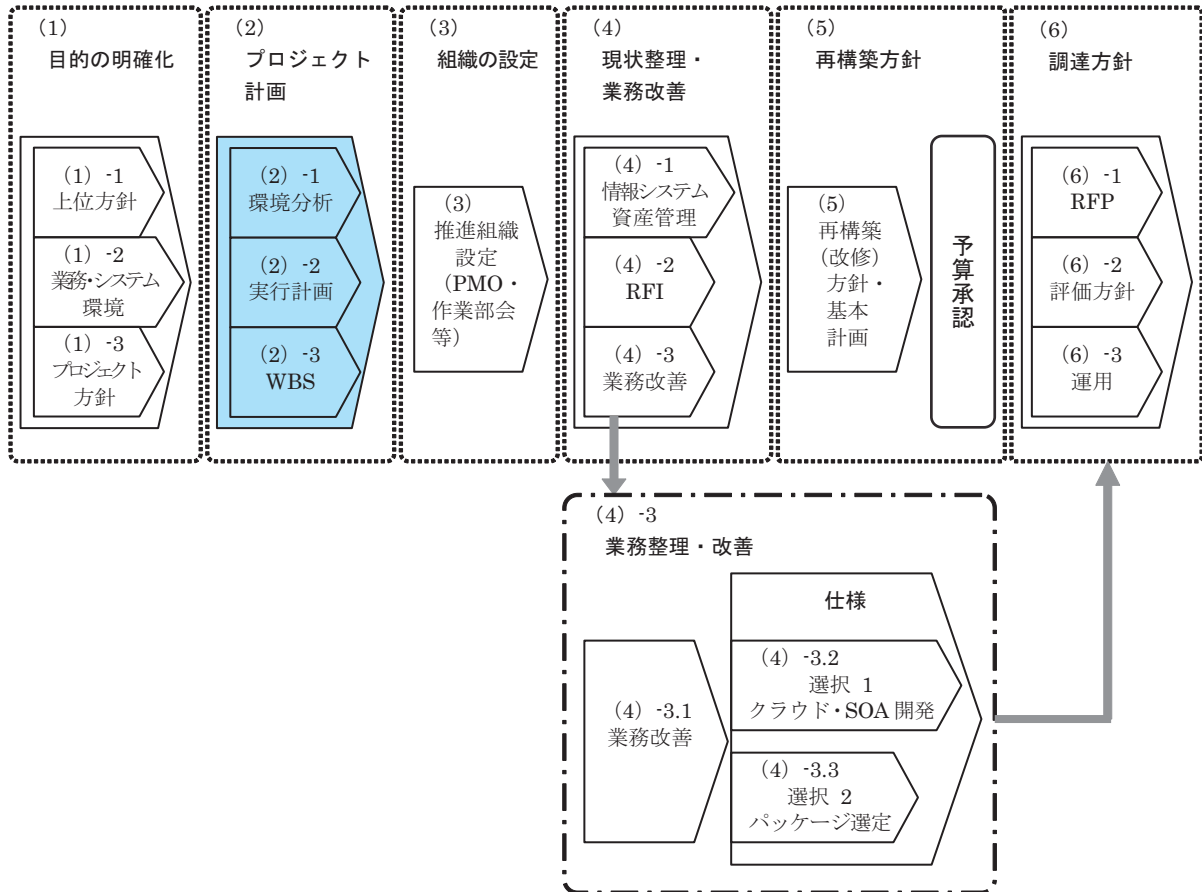
③とする。平成24年7月の住基法改正に合わせて住基システムパッケージおよび基盤を先行調達し、平成24年4月までにインタフェースを開発することで影響のある関連業務とのコミュニケーションを確保する。その後適切な形式で平成27年4月までに順次オープン化する。

必要コストは平成27年までは現状汎用機維持コストに加えて改修コストがかかり約〇〇%の増となる。この増分は今後10年間でオープン化によるコストダウン効果をもって回収し、平成〇〇年より約〇%のコストダウンを図るものとする。

ベンダに調査を依頼したところ、参加意欲のあるベンダでかつ対応能力があるものが複数あることが判明している・・・<以降略>



## 2) プロジェクト計画



### ☆ このフェーズのポイント

- プロジェクトに関わる環境を分析する。
- プロジェクト計画を立案する。
- WBS（作業分解）を行い、成果までの作業と生産物を明らかにする。
- プロジェクト承認を得る。

### ☆ 主な成果物

- プロジェクト計画書

(2)-1 プロジェクト環境分析

▶ 概要

目的とする情報システムの調達を実行するプロジェクト環境分析を行います。

▶ ポイント

以下の項目について内部外部環境の強み弱み、機会脅威について分析します。

- ① 情報政策部門のプロジェクト推進能力、人的スキル、稼働可能時間等
- ② 業務主管課部門のプロジェクト推進能力、人的スキル、稼働可能時間等
- ③ ドキュメントの改善状況（仕様書、業務マニュアル、業務フロー等）
- ④ 経営陣、財政、議会等利害関係者の要求等
- ⑤ 各項目における業務改善の実行可能性

▶ 検討イメージ

業務毎に内部環境（強み・弱み）外部環境（機会・脅威）を検討した例を示します。

▶ リファレンス（p. 25 表6 リファレンス一覧）

リファレンス03

自業務における強み	自業務における機会
タイトル：長年のシステム運用経験の積み重ねによる安定したシステム ○自庁での管理・メンテナンスによる即応・柔軟性が強み ・臨機応変に対応が可能 ・システムの修正を職員が行える ○システムが安定している強み ・システムが安定稼働している強み ○業務の中に安定的に稼働して使われている強み ・全職員がなじんでいる ・優先順位を付けて、段取り良く仕事ができる ○使いやすさがある強み ・マニュアルを見れば操作が可能 ・職員が内容を熟知している ・操作方法がシンプル ○役所の多大・多量の事務処理に正確に対応できている強み ・多大な事務を迅速に処理できる	タイトル：知識の継承が出来れば、柔軟に対応でき、業務効率が上がるシステム ○法令・知識等を熟知すれば、失敗・トラブルを回避できる機会 ・ベテラン職員から知識を継承できる機会 ・法令等を熟知すればトラブルを回避できる ○自庁で管理すれば、柔軟に対応できる機会 ・システムの中身を分かっている職員がいれば、より良くシステムを改造できる機会 ○正確に大量に処理できれば、業務効率が上がる機会 ・システムで検索等が出来れば、支払漏れ等なくなる機会 ・処理速度が速ければ、業務効率が上がる機会 ○操作に慣れていけば、業務効率が上がる機会 ・操作に慣れているので、業務効率が上がる ・使いやすければ、効率良く仕事ができる

自業務における弱み	自業務における脅威
タイトル：きめ細かく対応できるホストであるが故に、個別処理が多くなっているシステム ○システム稼働時間に制約がある弱み ・締切時間（16:30）を過ぎると、翌日に処理せざるを得ない ○ホストであるが故に今のITの恩恵を十分に受ける事が出来ない弱み ・限られた端末でしか操作できない ・一覧検索システムがないので、検索に時間がかかってしまう ○個別処理の増大化が弱み ・印刷用紙が専用紙のため、費用がかかってしまう ・使用する紙の量が増えてしまう ・税抜き表示について不統一 ○人、知識の喪失が弱み ・法令等を熟知している人が少なくなっている ・システム全体を理解している人が少ない ・他課との情報共有できない	タイトル：これまでの積み重ねが多い故に、即座に対応できない脅威 ○ベテランが抜ければ、業務がストップしてしまう脅威 ・システムが細かくなっているため、トラブルになった時に対応できない ・ベテラン職員が抜ければ、知識を継承できない ・法令等を熟知していなければ、誤った処理をしてしまう ○時間制限がされれば、市民サービスに影響が発生する脅威 ・16:30で終わるため、処理が翌日になってしまう。 ・16:30以降に来庁した市民に対応できない ○システムが連携していなければ、二重入力等によるミスが発生する脅威 ・二重入力による入力ミスが発生してしまう ・二重入力による事務の非効率化 ○大きな制度変更があれば、即座に対応できない脅威 ・大きな制度変更があれば、システム、画面が対応できない

図18 環境分析の例

★ SWOT分析のコツ

SWOT分析は、1960年代から1970年にかけて、スタンフォード大学でアルバート・ハンフリーによって開発・検証されたとする比較的古い技法ですが、これが今、多くの団体で採用され、注目を浴びています。

企業の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threats）の4つの軸から評価するもので、組織が持っている経営資源・資産や機能に対して、同一組織内であっても、立場の異なる分析者（例えば市民課と納税課など）の視点を相互に採り入れることによって、全体最適の視点で再評価をしようと言うものです。

● 視点の取り込み

目的に合わせて以下の視点を組み合わせて行います。

1. 水平的な視点の取り込み
2. 階層的な視点の取り込み
3. 内外の視点の取り込み

1. 水平的な視点の取り込み

水平的な視点の取り込みとは、情報の受け渡しをする組織間でやりとりする場合、情報を発信する方と受ける方との視点を取り込みます。

2. 階層的な視点の取り込み

階層的な視点とは、経営層（例 局長部長級）、管理層（課長級）、オペレーション層（現場）などのようにそれぞれの階層別での視点を取り込みます。図18の例はオペレーション層によるものです。また川口市における事例【リファレンス03】でも3階層のSWOTを作成しています。

3. 内外の視点の取り込み

「1. 水平的な視点の取り込み」の延長として、組織外、例えば開発ベンダが決まってプロジェクトを立ち上げるときにベンダの視点も含めて取り込みます。

● 内（内部環境）と外（外部環境）を決める

「外」とは取り込んだ視点から見た「内」以外のものです。

例えば庁内の最適化計画を策定する場合の「外」は「市民」となりますが、地域情報化計画を考えたときは「市民」も「内」に入ります。このように内と外は取り込んだ視点をベースに決めていく必要があります。

(2)-2 プロジェクト計画策定

▶ 概要

目的とする情報システムの調達を実行するためのプロジェクト方針を定め、計画化します。

▶ ポイント

プロジェクト計画はプロジェクトメンバーが迷ったときに指針として方向性を示すものです。

▶ 作成イメージ

下表はプロジェクト実行計画書の項目例です。

表8 プロジェクト実行計画書の項目例

項番	項 目	内 容
1.	目的	プロジェクトの目的
2.	範囲	プロジェクト範囲
3.	成果物	プロジェクト成果物
4.	主要成功要因 (CSF: CRITICAL SUCCESS FACTOR)	プロジェクトが成功を左右する要因
5.	主要目標達成指標 (KGI: KEY GOAL INDICATOR)	目標が達成されたことを示す指標
6.	主要成果達成指標 (KPI: KEY PERFORMANCE INDICATOR)	目標に至るための成果物の達成要件
7.	前提条件	前提として考慮すべき要件
8.	制約条件	プロジェクト推進上の制約条件
9.	リスク	
9.1.	リスク分析	リスク分析結果の記入
9.2.	コンプライアンス	法的検討事項の記入
9.3.	セキュリティ	プロジェクトのセキュリティ対策要件
10.	スケジュール	プロジェクトスケジュール
10.1.	マイルストーン	プロジェクトのイベント、確認日程
10.2.	マスタスケジュール	上位事業を含めたスケジュール
11.	体制	プロジェクト推進体制
12.	コミュニケーション	
12.1.	会議体	会議体、連絡ルール
13.	ドキュメント標準	
13.1.	標準ツール	仕様ツール
13.2.	構成管理	構成管理ルールの記載
13.3.	変更管理	変更管理要領
13.4.	セキュリティ	セキュリティ文書要領
14.	参考文献	参考文献
15.	履歴	プロジェクト実行計画変更履歴



## (2)-3 作業工程（WBS）と成果物

## ▶ 概要

調達までの作業と成果物を明確にします。この作業はWBS<sup>7</sup>ともいわれています。自庁で行うときは役割（責任者・担当）を明確にすることです。または再構築支援事業者等を活用する際に項目毎に事業者と相談の上スケジュールリングをします。

## ▶ ポイント

WBSとスケジュールと役割を明確にすることが重要ですが、同時に柔軟性を持たせることも大事です。特にシステム調達の上流では標準化されたプロセスだけでは過不足があることがあります。

地域の特殊性や急な上位方針の変更、さらに調査が進むことで2次調査が必要な場合もあります。また自庁の成熟度（遂行能力）を越えるような過剰な計画も失敗の原因になります。

## ▶ 調達に必要な作業（標準的なWBS）

下表（表9）は本手引きで設定した業務分析を中心にして特に調達に必要な作業です。本手引きでは業務改善から調達仕様までを特に重点的に示しています。

表9 調達に必要な作業凡例

列項目	内 容
略号	作業記号
範囲	大分類
手引き章	本手引きの該当章
手引き頁	本手引きの該当頁
作業名	作業の名称
概要	作業概要
クラウド・SOA・スクラッチ開発	SOA <sup>8</sup> 等を利用し、パッケージのみで行わない開発で利用される項目
パッケージ導入	パッケージ導入を主体にした開発で利用される項目
作業難易度	3段階で評価
参照すべきガイドライン	参照資料第2章(7)の関連度

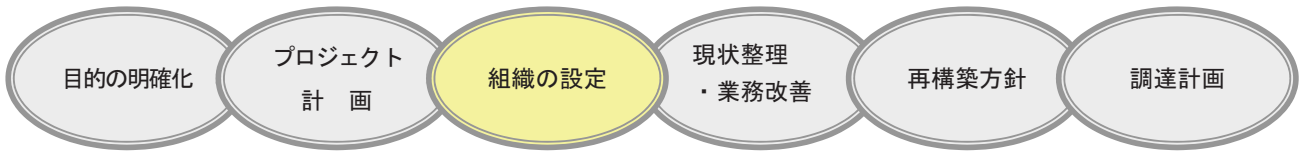
8 WBS（Work Breakdown Structure）：作業分解。必要な作業を明確にすること。

9 SOA（Service Oriented Architecture）：業務サービスとシステム処理を細かい単位で関連付け、入れ替え可能なコンポーネントとして定義したもの。

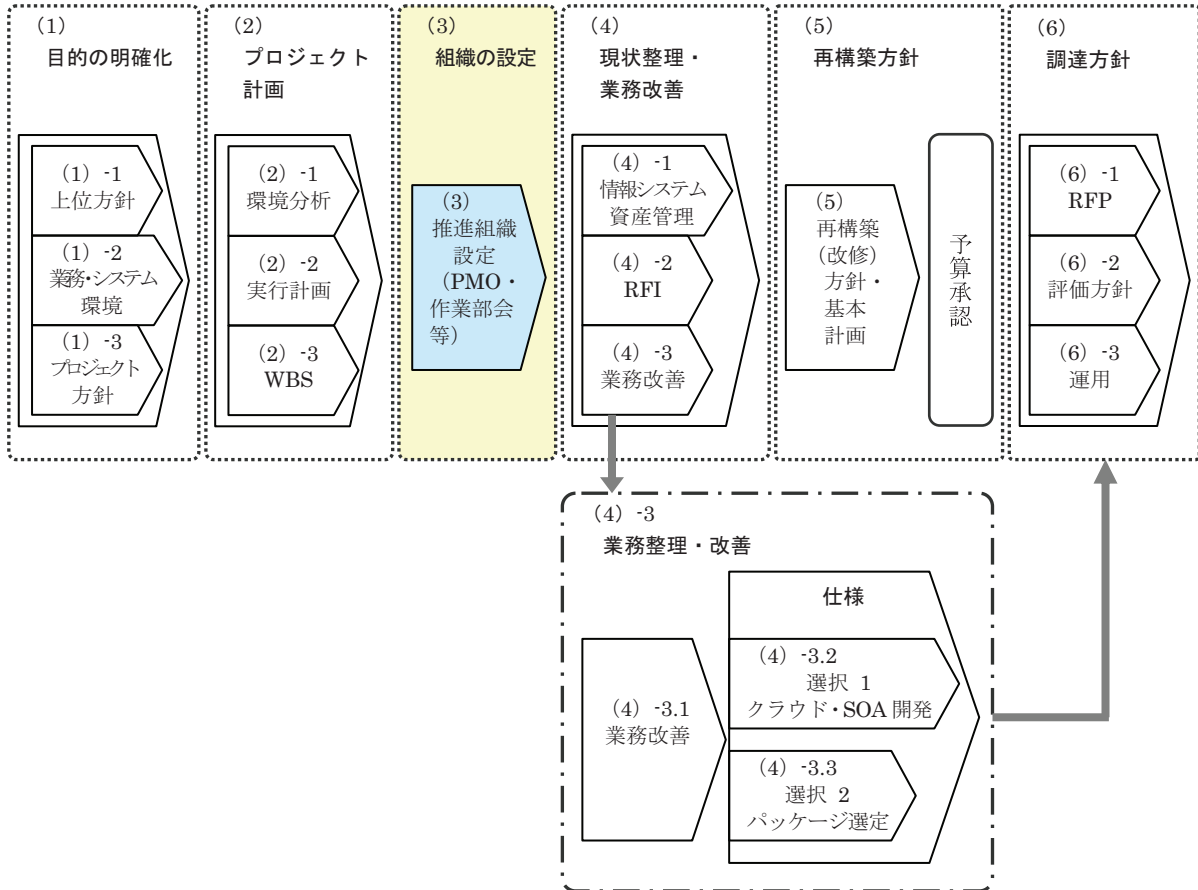
表10 調整までの標準的なWBS

略号	範囲	手引き 第4章	手引き頁	作業	概要	成果物	クラウド ・SOA開発 432	バック 開発 433	作業 難易度	地域情報プラットフォーム標準仕様
BA1	単体BA・ 政策業務 体系 単体DA・ データ体 系	4章-(1)	30	環境分析	プロジェクトを推進する環境の分析	SWOT分析図	○	○	易	
BA2		4章-(1)	30	問題課題整理	問題整理と課題の抽出	問題課題整理表	○	○	中	
BA3		4章-(5)	64	最適化(再構築)方針	最適化(再構築)のための方向性の決定	最適化方針	○	○	中	
BA4		4章-(5)	64	最適化(再構築)計画	最適化(再構築)のための必要資源の明確化	最適化計画	◎	◎	中	
BA5		4章-(1)	33	プロジェクト計画	実行プロジェクトの立ちあげ	プロジェクト実行計画	◎	◎	中	
BA6		4章-(3)	39	組織体制の設置	利害関係者の特定と役割分担	プロジェクト実行計画	◎	◎	中	
BA7		4章-(4)-3-1.0	47	業務概要説明	業務規模・関連法規、作業人員等を明らかにする	業務説明書	◎	◎	中	
BA8		4章-(4)-3-1.1	48	単体業務機能整理	業務の機能定義	機能構成図(DMM)	◎	◎	難	単体DMM業務モデル
BA9		4章-(4)-3-1.2	50	単体業務機能情報関連整理	業務の機能情報関連整理	機能情報関連図(DFD)	◎	◎	難	単体DFD業務モデル
BA10		4章-(4)-3-1.3	52	単体機能要件整理	機能概要と入出力情報整理	業務機能要件定義表	◎	◎	中	
BA11		4章-(4)-3-1.4	53	業務情報取引整理	機能における業務情報取引整理	情報取引表	◎	◎	中	
BA12		4章-(4)-3-1.5	56	業務情報取引整理(詳細)	システム機能レベルまで明確にしたもの	情報取引機能整理表	◎	◎	難	
BA13		4章-(4)-3-1.6	57	業務流れ図整理	業務取引における役割整理	業務流れ図(WFA)	○	△	難	
BA14		4章-(4)-3-1.7	58	処理ルール	分岐、計算ルールの整理	業務流れ図(WFA)	○	△	難	
DA1		4章-(4)-3-1.8	59	情報実態整理	取引における情報実態(紙、データ)整理	情報実態表	○	○	中	
DA2		4章-(4)-3-1.9	61	行政項目整理	データ項目の整理	DAM・情報体系整理図	○	△	難	業務間連携インタフェースモデル
BA15		4章-(4)-3-1.10	60	業務機能非機能改善期待要件	業務の改善期待要件を抽出	業務改善希望整理表	○	○	易	
BA16	4章-(4)-3-1.11	62	地域固有事業整理	地域(都道府県市町村)固有業務の抽出整理	固有業務一覧表	○	◎	易		
BA17	4章-(4)-3-1.12	63	大量入力一覧	大量入力の一覧を抽出する	ハッチ入力一覧表	○	◎	易		
BA18	4章-(4)-1	42	業務システムの画面・帳票の整理	現行システムにおける画面・帳票の情報を整理する	画面・帳票一覧表	○	○	中		
BA19	4章-(4)-3-1.1	48	業務間連携機能整理	連携する業務の機能定義	機能構成図(DMM)	◎	◎	難	業務間連携インタフェースモデル	
BA20	4章-(4)-3-1.2	50	業務間連携機能情報整理	連携する業務の機能情報整理	機能情報関連図(DFD)	◎	◎	中		
BA21	4章-(4)-3-1.3	52	業務間連携機能要件整理	連携する機能概要と入出力情報整理	業務機能要件定義表	○	○	中		
BA22	4章-(4)-3-1.4	53	業務間連携機能情報取引整理	連携する機能における業務情報取引整理	情報取引表	○	○	中		
BA23	4章-(4)-3-1.6	57	業務間連携機能流れ図整理	業務取引における役割整理	業務流れ図(WFA)	○	△	難		
BA24	4章-(4)-3-1.7	58	業務間連携機能処理ルール	分岐、計算ルールの整理	業務流れ図(WFA)	○	△	難		
DA3	4章-(4)-3-1.8	59	業務間連携機能情報実態整理	取引における情報実態(紙、データ)整理	情報実態表	○	○	中		
DA4	4章-(4)-3-1.9	60	業務間連携機能行政項目整理	データ項目の整理	DAM・情報体系整理図	○	△	難	業務間連携インタフェースモデル	
BA25	4章-(4)-3-1.10	61	業務間連携機能非機能改善期待要件整理	業務の改善期待要件を抽出	業務改善希望整理表	○	○	中		
BA26	4章-(4)-1	42	業務システムの画面・帳票の整理	原稿システムにおける画面・帳票の情報を整理する	画面・帳票一覧表	○	○	中		
AA	4章-(6)	72	AAアプリケーションキーテクチャ仕様	適用処理体系の仕様		○	○	中	AA(アプリケーションキーテクチャ)モデル	
TA	4章-(6)	72	TAテクニカルアーキテクチャ仕様	技術体系の仕様		○	○	中	TA(テクニカルアーキテクチャ)モデル	
RF1	4章-(4)-2	45	RFI(概要調査)	参加意思、事例等の調査	RFI情報提供依頼書	○	○	中		
RF12	4章-(4)-2	45	RFI(詳細調査)	第1回調査における回答の対応調査	RFI情報提供依頼書	○	○	中		
RF13	4章-(4)-1	42	RFI(業務機能詳細調査)	業務改善成果物の提供による調査	RFI情報提供依頼書	○	○	中		
As1	4章-(4)-2	45	業務機能適合評価	機能のありなし(パッケージ)提案のありなし(SOA)	業務機能適合評価表	△	○	中		
As2	4章-(4)-2	45	業務改善期待評価	業務改善希望の対応評価	業務改善期待評価表	○	○	中		
As3	4章-(4)-2	45	移行技術評価	移行技術についての評価	移行技術評価表	○	○	難		
As4	4章-(4)-2	45	画面・帳票適合評価	画面・帳票のありなし(パッケージ)提案のありなし(SOA)	画面・帳票適合評価表	△	△	難		
As5	4章-(4)-2	45	ヒアリング	提案内容のヒアリング	ヒアリング評価表	○	○	中		
As6	4章-(4)-2	45	プレゼンテーション	プロジェクトマネジメントの評価	プレゼンテーション評価表	◎	◎	中		
RF11	4章-(6)-3	79	提案依頼要件	提案依頼に対する要件	提案依頼要件書	◎	◎	中		
RF22	4章-(6)-3	79	調達仕様	調達仕様記述要件	調達仕様書	◎	◎	難		

調達に必要な作業



### 3) 組織の設定



☆ このフェーズのポイント

- 再構築を推進する組織体制を整える。
- 業務主管課を巻き込んで審査のための体制を作る。
- 業務主管課を巻き込んで受け入れのための体制を作る。

▶ 概要

調達に向けて庁内の関係組織間のプロジェクトを発足させます。

すでに構想のためのプロジェクトが立ち上がっている場合は、全体コントロールとしての意志決定機能の機関、プロジェクト全体の推進機能と知識整理を行うPMO<sup>10</sup>さらに、必要に応じて作業部会を設定するなどして業務内容を実行に向けたものに変えていきます。

▶ ポイント

参加者は当事者意識を共有することが重要です。

特にシステムを選定する際には、自分たちの問題点や課題をどのようにベンダに伝え提案を評価するか、プロジェクトの環境や課題を理解させ、受け入れ体制を築くことがポイントです。

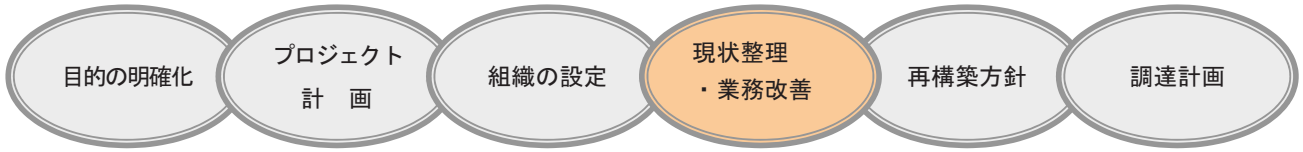
▶ 事例

岸和田市では再構築にあたり、関連する組織を図のように配置しました。情報政策課がPMOを受け持ち、全体の整理を推進し、調達テーマに合わせて5つのワークグループを設置し、業務改善作業を推進しました。

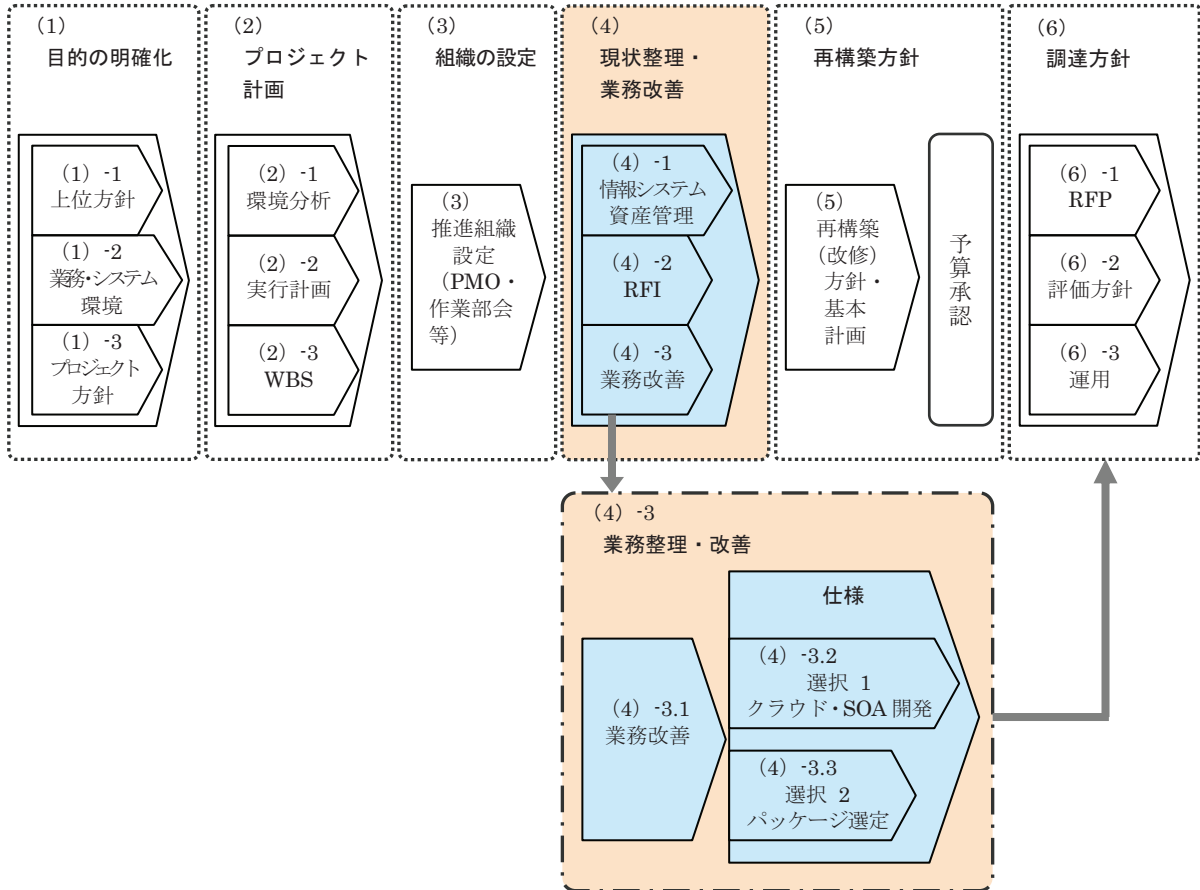


図19 再構築計画での組織例（岸和田市）

10 PMO (Program Management Office) : プロジェクトを統括すると同時にプロジェクトの推進上の知恵や知識を組織財産として整理する機能。



4) 現状整理・業務改善



☆ このフェーズのポイント

- システムを調達するための現状を分析する。
- 現状システムの整理を行う。
- 調達可能なベンダの調査を行う。
- 業務の整理・改善を行う。

☆ 主な成果物

- 現状報告書（現状についての統括）



### (4)-1 情報システムの資産の整理

#### ▶ 概要

#### (4) 1.1 情報資産台帳の整理

- (1) 現状ハードウェアの整理
- (2) 現状ソフトウェアの整理
- (3) 現状ネットワークの整理
- (4) セキュリティ対策
- (5) 関連規定類

#### (4) 1.2 画面・帳票の一覧整理

##### (1) 既存の情報システムのドキュメントの整理

調達するパッケージの評価の手がかりとするため、保有している情報システム資産を棚卸しして把握します。棚卸しは、自庁の情報システムに関する既存のドキュメントを整理する方法で行います。

##### (2) インタフェースを明らかにする

###### a. 画面 (\* は必須、帳票および連携データ等以下同様)

- 例1)
- |         |                               |
|---------|-------------------------------|
| ① 業務分類* | : 住民登録                        |
| ② 画面名称* | : 住民異動登録                      |
| ③ 業務機能* | : 転入登録、転出登録、職権登録、・・・          |
| ④ 関連法令等 | : (関連法令等の名称と条項番号等)            |
| ⑤ 特記事項  | : (平成XX年度より、外国人の住民登録を行う予定・・・) |
- 例2)
- |         |                                |
|---------|--------------------------------|
| ① 業務分類* | : 住民証明                         |
| ② 画面名称* | : 住民票発行                        |
| ③ 業務機能* | : 証明                           |
| ④ 関連法令等 | : (関連法令等の名称と条項番号等)             |
| ⑤ 特記事項  | : (平成XX年度より、外国人の住民票発行を行う予定・・・) |

###### b. 帳票

- 例)
- |         |                                |
|---------|--------------------------------|
| ① 業務分類* | : 住民証明                         |
| ② 帳票名称* | : 住民票 (世帯全員)                   |
| ③ 業務機能* | : 証明書発給                        |
| ④ 関連法令等 | : (関連法令等の名称と条項番号等)             |
| ⑤ 特記事項  | : (平成XX年度より、外国人の住民票発行を行う予定・・・) |

###### c. 連携データ

- 例)
- |           |                                  |
|-----------|----------------------------------|
| ① 業務分類*   | : 住基ネット連携                        |
| ② データ名称*  | : 住基異動情報                         |
| ③ 連携先業務等* | : (住基ネットの連携先自治体の住民異動登録などの業務)     |
| ④ 関連法令等   | : (関連法令等の名称と条項番号等)               |
| ⑤ 特記事項    | : (平成XX年度より、外国人の住基ネット連携を行う予定・・・) |

###### d. バッチ処理機能

- 例) ① 業務分類\* : 固定資産税

- ② バッチ処理名称\* : 賦課計算
- ③ 業務機能\* : 賦課計算
- ④ 関連法令等 : (関連法令等の名称と条項番号等)
- ⑤ 特記事項 : (平成XX年度より、外国人の住基ネット連携を行う予定・・・)

- (3) 業務主管課等の利用状況を明らかにする
  - a. 画面や帳票の利用状況を前記インタフェース情報を整理した表をベースに業務主管課のシステム担当が調査を実施し、画面や帳票の要・不要を明らかにします。
  - b. 前記インタフェース情報をアンケート結果から整理します。
- (4) 業務改善要件（今困っていること、改善が望まれること）のマッピング
  - a. 調査済みの業務改善要件について機能要件または非機能要件の別および、重要度等を分類します。
  - b. アンケート調査の結果を元に整理されたインタフェース情報について、調査済みの業務改善要件がどの画面や帳票に関するものかをマッピングして整理します。
  - c. 可能であれば情報資産評価のマッピング
    - ① 調査済みの情報資産評価についてセキュリティ要件の設定の網羅性を確認します。
    - ② アンケート調査の結果を元に整理されたインタフェース情報について、調査済みの情報資産評価がどの画面や帳票に該当するものかをマッピングして整理します。
- (5) RFPでの利用について（参考）
  - a. (4)1.1 情報資産台帳の整理(1)~(5)において整理した情報を可能な限り事業者に提示し、これに対するパッケージのフィット & ギャップを元に提案を依頼します。
  - b. 提案評価について必須の評価項目として、
    - ① スケジュールが市の想定内であること
    - ② トータルの費用が市の予算内であること
    - ③ 安全・確実に市の対応が可能な移行および運用方法の提案があること
    - ④ 制度改正に対する対策の提案があること（SLA<sup>11</sup>が示されていること）
    - ⑤ すべての機能をパッケージがカバーしていない場合、他社パッケージ等とのシステム間連携が可能な提案であることが満たされていることを前提とすること
    - ⑥ フィット & ギャップ分析のフィット率および、ギャップに関する（カスタマイズを含む）代替案と費用の提案
    - ⑦ 業務改善要件に対する対策と費用の提案（カスタマイズを含む）

\*評価点は、利用者価値を基準に配点し、加点

▶ ポイント

項目一覧を含むドキュメントを事業者に見ることができる整備状況であればベストです。

11 SLA (Service Level Agreement) : 開発や運用において発注者と提供者が提供する品質（サービスレベル）について合意（アグリーメント）すること。

(4) 1.3 利用状況の調査（項目例）

- (1) 業務システムの利用者概要
- (2) 業務課窓口数
- (3) 対象オンライン業務・システムの月別アクセス件数
- (4) 対象オンライン業務・システムの時間帯別アクセス件数等
- (5) 対象バッチ業務・システムの利用条件等

▶ ポイント

現状調査に関しては、できるだけ与件の資料を活用します。

▶ 事例

表 11 対象バッチ業務・システムの利用条件等整理の例（吹田市）

業務システム名 ／業務名	利用者	利用拠点	端末 台数	利用 者数
宛名管理	職員	税制課	8	25
		他利用課	74	186
税証明	職員	税制課	8	25
軽自動車税	職員			
固定資産税	職員	資産税課	15	52
市民税	職員	市民税課	15	51
法人市民税	職員			
税収納管理	職員	納税課	16	38
国民健康保険	職員	国保高齢者医療室	28	45
住民記録	職員	市民課・本庁	29	57
		江坂 SC	1	
		北千里 SC	1	
		千里出張所	10	18
		山田出張所	8	15
		千里丘出張所	6	11
		照会利用課	89	476
印鑑登録	職員	市民課・本庁	29	57
		千里出張所	10	18
		山田出張所	8	15
		千里丘出張所	6	11
外国人登録	職員	市民課・本庁	29	57
全バッチシステム (別紙 1 情報システム一覧 表 参照)	職員	情報政策課	6	6
	SE	情報政策課	7	7
	オペレーター	情報政策課	3	4

(4)– 2 対応するベンダの調査 (RFI)

▶ 概要

企画段階と設計開発段階を分離し、その際、システムインテグレーションにおける情報伝達の欠損を防ぐため、公開で情報提供の依頼を複数の団体に対して行います。方針を決める段階と、調達仕様書を作成する段階の2段階で実施します。

▶ ポイント

ポイントとしては以下に留意します。

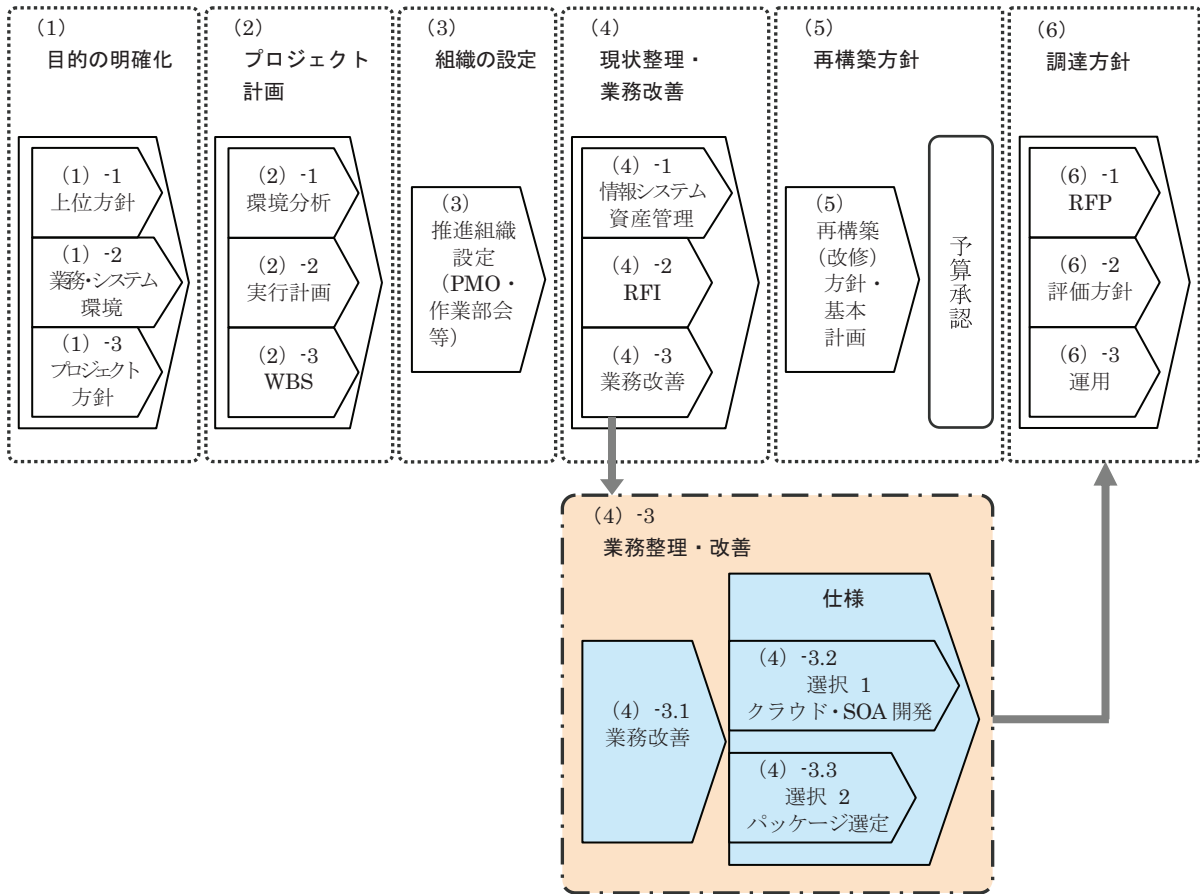
- ① ベンダとのコミュニケーションを強めます (参加意欲を高める)。
- ② 調達の方針を明確にするため、受け手のベンダの状況を調査します。
- ③ 調達に係る予算額を算定します。
- ④ ベンダに対し公募に対する準備期間を与えます。
- ⑤ 公平・公正な調達を図るための仕様を作成する情報源とします。

▶ RFI (第1回) で聞いておきたい項目

1. 再構築事業概要についての貴社としての意見やスタンス
2. 貴社のもつパッケージやサービスの範囲・機能・特徴
3. 2の実績およびそのときの大まかな費用
4. 貴社サービス導入のために本市が提案依頼をする際、用意すべきものや依頼事項
5. 貴社サービスの導入にあたり、過去困ったことやその原因を教えてください
6. 法改正対応の貴社のスタンス (法改正該当部分の改修等)
7. 現汎用機から貴社サービスへの運用移行時の留意点を教えてください
8. 貴社サービス運用についての提案 (特に貴社が運用サービス可能かどうか)
9. ○○年度に貴社サービスを導入する際の想定される問題点 (人的資源不足・ツール・繁忙) および参加希望の確認
10. 自由意見

(4)–3 現状業務の改善・整理

(4) 3.1 業務整理



☆ このフェーズのポイント

- 業務整理と改善を行う。
- SOA・スクラッチ開発による調達の場合
  - ▶ 業務要件をサービスコンポーネントレベルでの仕様にまとめるための資料とする。
- パッケージ調達の場合
  - ▶ 主管課がパッケージ選定をするための資料を作成する。
  - ▶ 選定後はそのパッケージに合わせて業務改善と改革を行う。
  - ▶ パッケージに合わせるためには事前の段階でできる限り現状業務に近く、改修が少ないパッケージを候補に選定する。
  - ▶ 調達までのRFIでベンダに情報をできるかぎり提供することで調達の準備をさせるとともに調達後のベンダの作業負荷を減らす。
  - ▶ 業務整理資料はパッケージ導入と同時にメンテナンスを行い、アップデートをする。

☆ 主な成果物

- EA 成果物



(4) 3.1.0 業務説明書作成

(1) 作業

- ・業務概要説明

(2) 目的

- ・業務規模、関連法規、作業人員等を明らかにする。

(3) 作成のポイント

- ・対象となる業務の概要を示します。
- ・関連する法令等を明らかにします。
- ・業務がどのような意図を持っているかを明確にします。
- ・業務規模、業務改善後における成果指標を明らかにします。
- ・投入されている資源（ヒトモノカネ）を明らかにします。

(4) リファレンス (p. 25 表6 リファレンス一覧)

- ・リファレンス03

(5) 作成イメージ

業務説明書 (現状)		対象業務	資料番号	版数	作成日付	作成者
項目	対象業務名 DFDの名称	説明				備考
(整理番号)		PMOで整理予定				
業務名		その業務は誰のため、何のため、何を行うことでのどのような成果を得ようとするのか？				
業務の目的・概要						
関連法令等	法律・政省令・計画等	}	根拠となるもの			
	府の条例・規則・要綱、計画等					
	市の条例・規則・要綱、計画等					
所管部署						
			年間総計	通常期	繁忙期	閑散期
業務規模		対象業務の「規模」を示す数量(台帳登録件数、申請受付件数、証明書交付件数など)年間総計、通常期、繁忙期、閑散期を記入				
成果指標		対象業務が業務目的を果たしているかどうかをはかるための指標 年間総計、通常期、繁忙期、閑散期を記入				
投入資源		対象業務の実施に費やされている資源(担当職員数、情報システム費用等)担当職員数はその業務に投入している時間相当の人員数を記入 一人で2業務の場合は「0.5人」等				

図20 業務説明書の例

(4) 3.1.1 業務機能整理

(1) 作業

- ・単体業務機能整理、業務間連携機能整理

(2) 目的

- ・業務機能の分析と定義

(3) 作業のポイント

- ・機能構成図（DMM）<sup>12</sup>を利用します。
- ・手順は「業務・システム刷新化の手引き」を参照してください。
- ・機能構成をするときに分析が間違っているのではないかとこの疑問がわくことがあります。先行モデルとして研究されているガイドラインを参考にしてください<sup>13</sup>。  
重要なことは、まずは概要を明らかにすることと、調達が進むにつれて明らかになった要素を加えていく、さらに業務改革を行う際に機能の統廃合で利用した際に見直すなど、見直すための作業を先の工程に入れることです。
- ・単体業務ユニット、連携する業務の機能の定義を行います。

(4) リファレンス（p.25 表6 リファレンス一覧）

- ・リファレンス01、02、03

(5) 作成イメージ

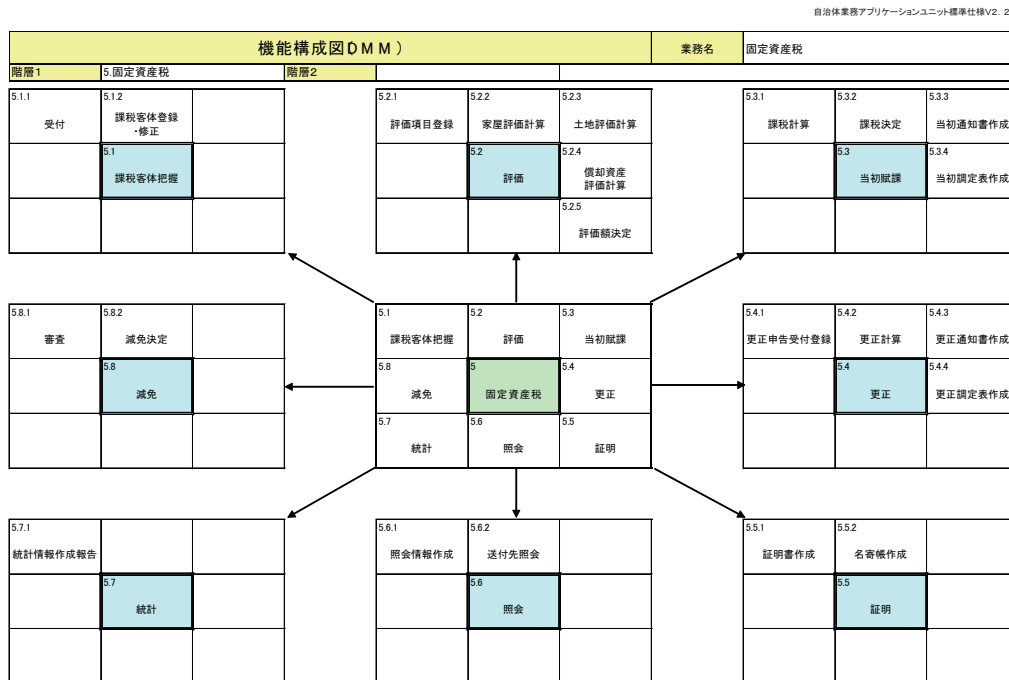


図21 自治体業務アプリケーションユニット標準仕様 DMM

12 DMM（Diamond Mamdara Matrix）：機能構成図

業務の機能をトップダウンの視点で階層的に分析、整理するために使用する3×3の表による記述様式。

13 資料〔図21 自治体業務アプリケーションユニット標準仕様【機能構成図（DMM）】〕を参照することも有効。ただし必ず自庁の業務と比較し、違いを明確にすること。

★ DMM 作成のコツ

DMM を作成する際には、業務における複数の取引をベースに8つ以内の機能で考え、それを縦に並べ、共通すると思われる項目を DMM チャートに記入します。

この「機能」は動詞であり、「～する」という行動であることに注意します。また、この「機能」はイベントとも呼ばれ、業務プロセスの節目を示します。

例示にあるように普段使っている決裁書類では、承認のプロセス毎に承認印が押されます。システム化をする際には、この承認プロセスがシステムにおけるステータスと呼ばれる状態変化を補足するポイントになります。

この数が少なければ開発工数の削減につなげることができます。できるだけ業務間で共通の機能を見だし、統合していけばそれだけコストが安くなるとともに、総合窓口など「受付」機能の統合などに活用していくことができます。

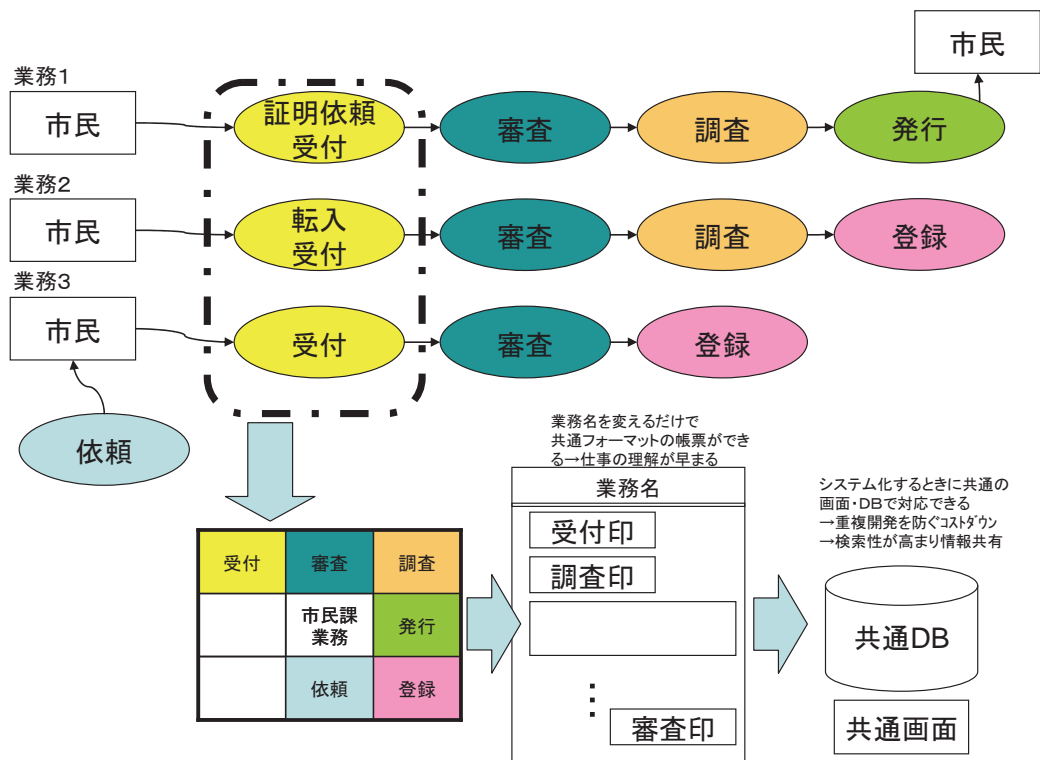


図22 DMM 作成のポイント

(4) 3.1.2 業務機能情報関連整理

(1) 作業

- ・単体業務機能整理、業務間連携機能整理

(2) 目的

- ・単体業務機能の入出力する情報の分析
- ・連携する業務との入出力する情報の分析

(3) 作業のポイント

- ・機能情報関連図 (DFD)<sup>14</sup>を作成します。
- ・作成手順は「業務・システム刷新化の手引き」を参照してください。
- ・成果物イメージは地域情報PF標準仕様<sup>15</sup>を参考にしてください。
- ・DMMとの整合性の確保をします。
- ・情報名をつけることが重要です。
- ・業務上の複数の取引を1枚で表現することをめざします。

(4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)

- ・リファレンス01、02、03

(5) 作成イメージ

自治体業務アプリケーションユニット標準仕様V2.2

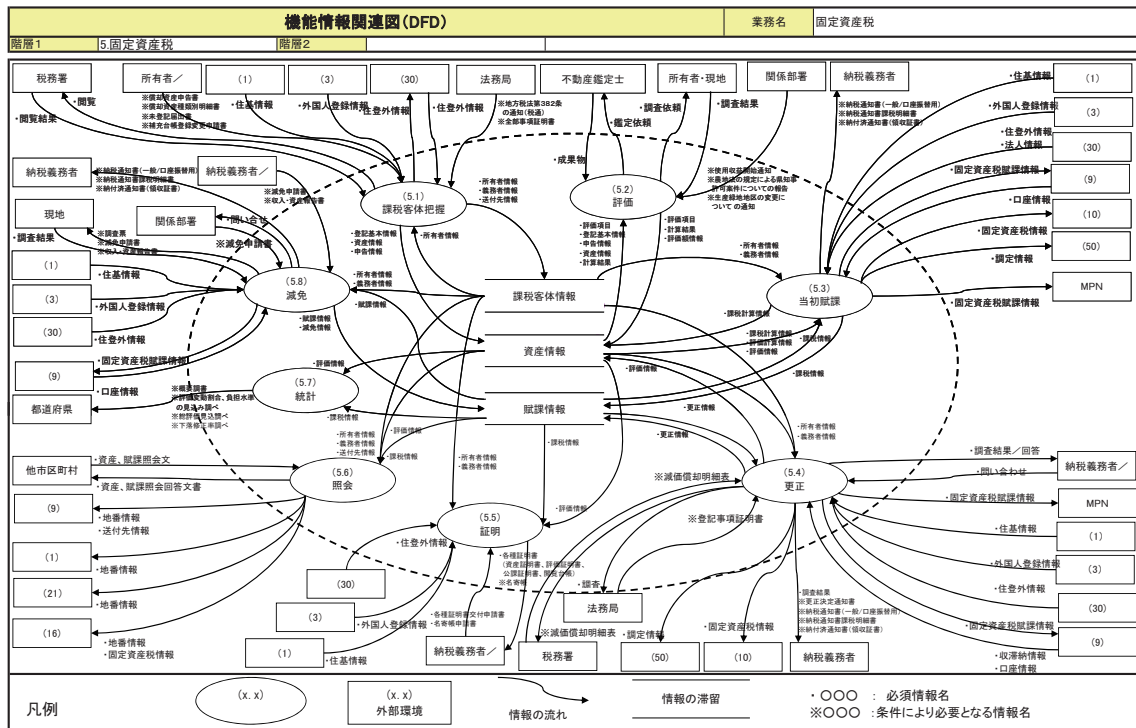


図23 自治体業務アプリケーションユニット標準仕様 DFD

14 DFD (Data Flow Diagram) : 機能情報関連図

システム間のデータの流れを示す図。データを発注・吸収・処理・蓄積するシステムの間を、データの流れを示す矢印で繋いで作成する。データの流れが明確になることによって、効率化しやすい場所を容易に発見できる等のメリットがある。

15 資料 [図23 自治体業務アプリケーションユニット標準仕様【機能情報関連図 (DFD)]] を参照することも有効。ただし必ず自庁の業務と比較し、違いを明確にすること。

★ DFD 作成のコツ

DFD を作成する際には、DMM で作成した機能をそのまま入れ、必ず整合性を取るようによしてください。

機能と機能の間の線は情報の流れですので、必ず情報名をつけてください。

情報名の付け方は、その情報を受け取る機能が必要とする前の段階の機能からの情報を名前につけると分かりやすくなります。

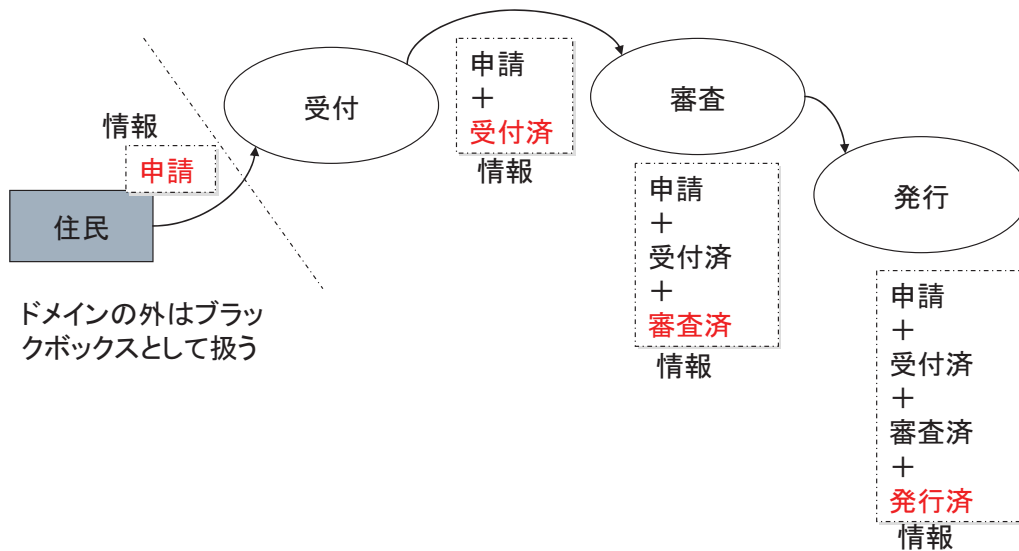


図24 DFD 作成における情報名の付加の考え方

この例では、【住民】から申請があって「受付」た時の情報を（申請情報）、「受付」から「審査」に情報を受け渡すときは（申請受付済情報）として同じ申請伝票を使っても受付済みかそうでないかで情報名を変えています。以降「審査」から「発行」までは（申請受付済審査済情報）、「発行」後は（申請受付済審査済発行済情報）としています。名前は短く変えても可。

システム化をする際には、どの情報をコンピューティングで行い、どの情報を手作業等で行うのかを明確にする必要があります。

コストと効果を考慮に入れて要件として定義することを検討してください。



## 第4章 業務改善から仕様を作るまでの手順

### (4) 3.1.3 業務機能要件整理

#### (1) 作業

- ・業務の機能要件定義

#### (2) 目的

- ・単体業務機能整理、業務間連携機能整理における DFD の要件を補完整理する。

#### (3) 作業のポイント

- ・DFD の内容を表にまとめます。
- ・DFD だけでは表現ができない機能の作業内容と入出力を明らかにすることで DFD を補います。

#### (4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)

- ・リファレンス03

#### (5) 作成イメージ

BA03業務機能要件定義表

業務機能要件定義表 (現状)		対象業務		資料番号	日付	作成者(班)						
		福祉(記入例)	基幹系	後で決定	2008/7/1							
NO.	全体分類	対応DFD(業務)			作業(業務)内容	入出力情報(相手ID 日ファイル)			実施方法 IT・手作業 外部委託	作業場所 作業者数	作業タイ ミング (時間)	備考
		Lv0	Lv1	Lv2		入力情報	出力情報	外部入出力情報				
	福祉	介護保険	1.	1.1	事業計画(前年度)について住民(被保険者)や施設にアンケートを配布し、受け取った回答を基に調査報告書を作成する。	調査報告書 (1.3)	出:アンケート依頼 (住民・施設) 入:回答 (住民・施設)	委託	介護保険課 1名	3年に1度 (3ヶ月)		
				1.2	人口情報および認定者数を基に、将来推計人口を算出する。	認定者数 (F認定者台帳) 将来推計人口 (1.5)	入:将来推計 (住基システム)	委託	介護保険課 1名	毎年5.6月 (2ヶ月)		
				1.3	調査報告書、将来推計人口、認定者数およびサービス利用情報を基に、必要サービス分析評価・必要サービス利用量を算出する。	将来推計人口認定者数 (1.5) 調査報告書 (1.1) サービス利用情報 (F:給付台帳)	出:必要施設整備量 (高齢福祉)	委託	介護保険課 1名			
				1.4	必要サービス利用量および施設整備情報を基に、サービス利用量推計値を算出する。	サービス利用量推計値 (1.5)	入:施設管理情報 (高齢福祉)	委託	介護保険課 1名			
				1.5	将来推計人口およびサービス利用量推計値を基に、保険料を算出・設定する。	将来推計人口 (1.2) サービス利用量推計値 (1.4)	保険料情報 (1.6)	委託	介護保険課 1名			

図25 機能要件定義表のイメージ

(4) 3.1.4 業務情報取引整理

(1) 作業

- ・業務取引の抽出と整理

(2) 目的

- ・業務の機能を経由する取引を抽出、整理する。

(3) 作業のポイント

- ・機能（DFD・DMMで定義したもの）と取引の違いを理解することがポイントです。
- ・取引とは業務を進める上での手順です。
- ・機能とは手順のうち動作が共通するもの（受付・決裁等）を抜き出したものです。
- ・システムは機能毎に起きた情報を保持することで業務の流れを記録します（受付時の情報、決済時の情報等）。
- ・機能に取引を統合すれば多くの業務を同一の機能を持つシステムで対応できコストダウン、情報の共有などが論理的に設計できます。
- ・住民総合窓口、宛名、収納などはこの論理的な設計が必要です。

(4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)

- ・リファレンス03

(5) 作成イメージ

対象業務大分類		対象業務大分類		資料番号	班	日付	作成者(部)
		基幹系				809.26	総合
取引パターン	ID	Lv1		Lv2		備考	
		1	2	1	2		
1	1	●	●				
1	2						
2	3	●	●				
2	4						
2	5						
3							

図26 取引整理表のイメージ

★ 機能情報関連図と業務流れ図と業務取引整理表の違い

機能情報関連図は、機能構成図で示された「機能」の上をあたかも電子回路図のように業務機能を走る業務取引の痕跡が重なっていきます。この一つひとつは分解して担当者を割り当てると業務流れ図になります。

業務流れ図は担当者や担当するシステムを明確にすることができますが、原則として取引毎に作成しますから、取引の数が多いとそれだけ枚数が増え、全体の把握が困難になります。業務取引整理表は、この一つひとつを横に並べ表として取引の全体を整理することができます。

後に評価を行うときの観点の一つとして提供されるシステム機能が、現在行われている取引を余すことなく処理することが可能であるか、また新たに追加される業務取引は受入が可能か、さらには総合窓口などの共通処理機能を処理するために他業務の取引を加えていくことが可能か等を論理的に検討することができます。

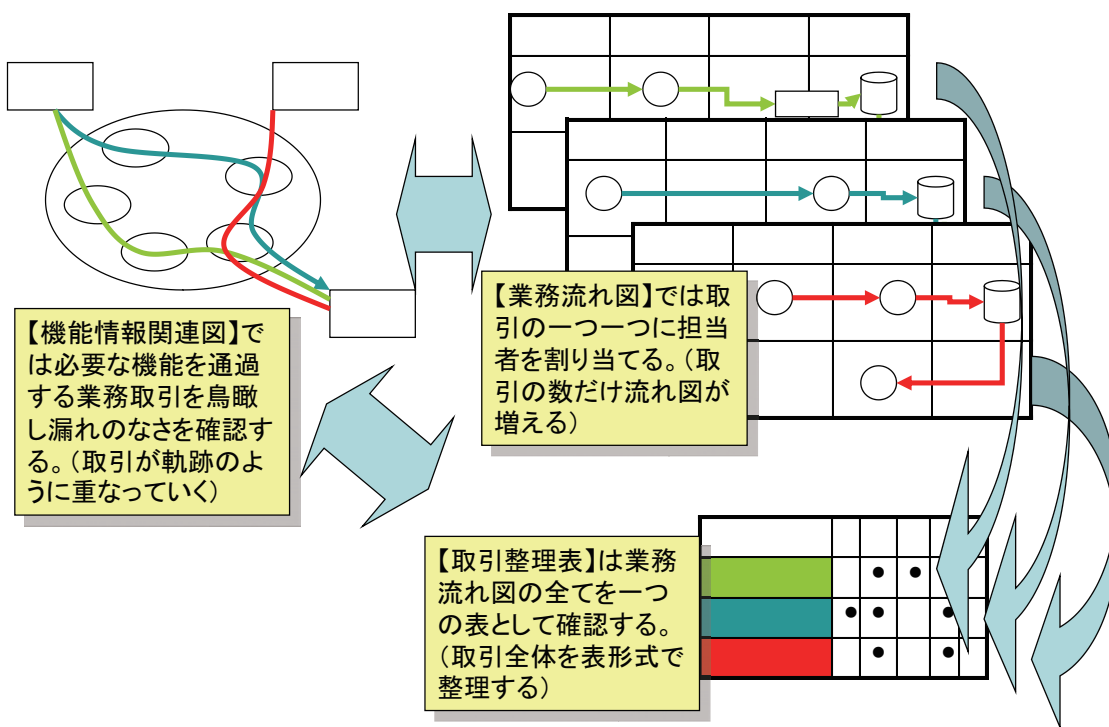


図27 機能情報関連図と業務流れ図と業務取引整理表の違い









(4) 3.1.7 業務ルールの整理

(1) 作業

- ・業務ルールの整理を行う。

(2) 目的

- ・業務上派生する分岐ルールや税額などの計算ルールの整理する。

(3) 作業のポイント

- ・パッケージ調達では必要に応じて検討します。
- ・SOA 調達では必須です。
- ・業務流れ図の考え方を利用して、分岐や計算を整理します。
- ・COBOL で行っている場合は業務ルールがプログラムされていたりサブルーチンにあったりと特定されていないケースが多いですが、整理をすることで業務見直しに有益な情報が得られます。

(4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)

- ・該当無し

(5) 作成イメージ

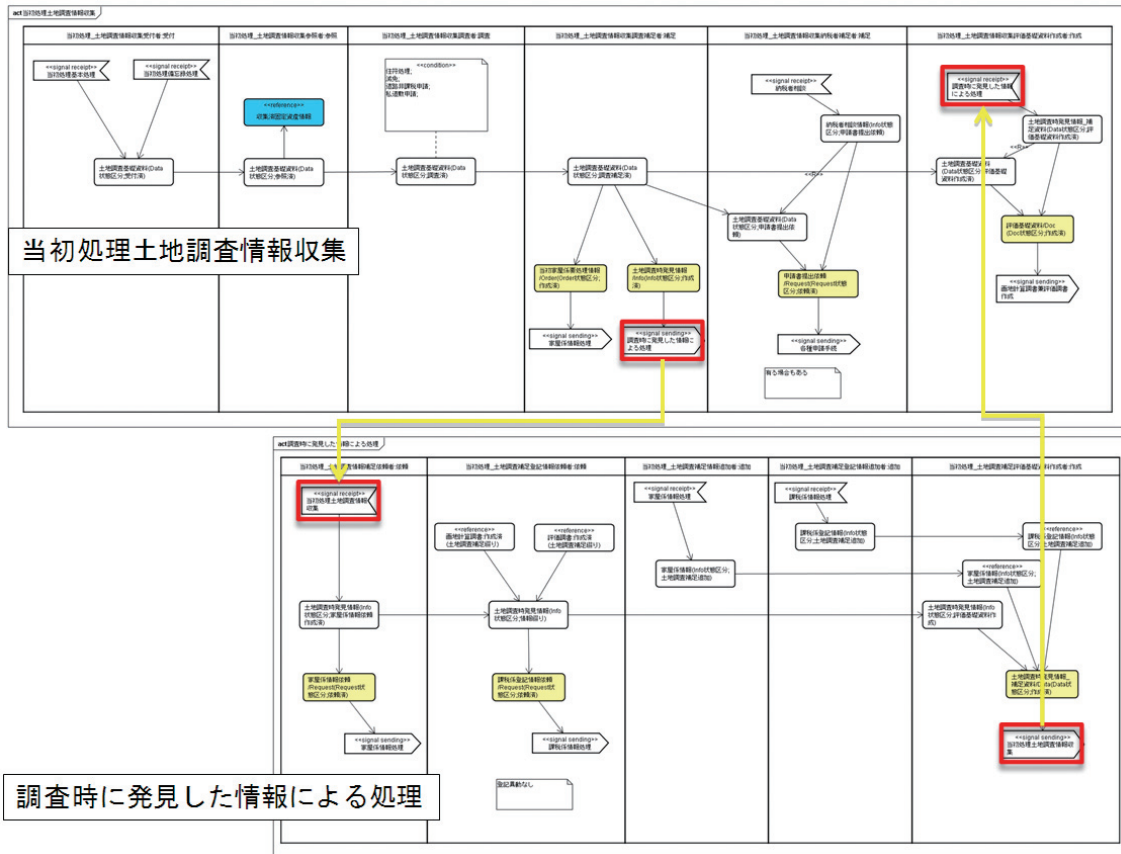


図32 固定資産税調査時の発見ルール分岐の分析 (吹田市)

(4) 3.1.8 情報実体の整理

- (1) 作業
  - ・情報実体（帳票、伝票、データ等）を整理する。
- (2) 目的
  - ・情報実体の抽出整理
  - ・必要な行政項目洗い出しのための整理
- (3) 作業のポイント
  - ・情報実体と DFD の情報の流れのひも付けをします。
  - ・情報属性は情報実体の項目を記入します。
  - ・可能な限り情報名に即して整理します。
- (4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)
  - ・リファレンス03
- (5) 作成イメージ

情報実体表 (現状)			対象業務		運用番号	版	日付	作成者(班)		
			介護	険(記入例)	後	決定	1	2008/7/1		
NO.	実体名称	区分 紙帳票 紙台帳 システム画面 データベース 電子ファイル	対応DFD(業務)			情報名	情報属性	入手元 (作成者)	出力先	備考
			LvD	LvI1	LvI2					
1	調査報告書	紙帳票	介護保険	1. 事業計画	1.1 アンケート調査	調査報告書情報	ID、作成日付、作成者、調査日付、調査背景、調査目的、調査項目、調査方法、...		1.3	
2	住民アンケート回答票	紙帳票	同上	同上	同上	住民アンケート回答	ID、作成日付、作成者、調査日付、調査背景、調査目的、住民区分、調査項目1~20、...	住民 (自課)		
3	施設アンケート回答票	紙帳票	同上	同上	同上	施設アンケート回答	ID、作成日付、作成者、調査日付、調査背景、調査目的、施設区分、調査項目1~21、...	施設 (自課)		

図33 情報実体表のイメージ

(4) 3.1.9 行政項目の整理

(1) 作業

・業務で利用する情報体系を整理する。

(2) 目的

・情報体系整理図の作成  
 ・統合データベースの論理的な設計を行う。

(3) 作業のポイント

・機能を流れる取引の情報を抽象化します。  
 ・抽象化した情報は UML クラス図の記述方法を用いて整理します。  
 ・業務・システム最適化ガイドラインを参照してください。

(4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)

・リファレンス02、03

(5) 作成イメージ

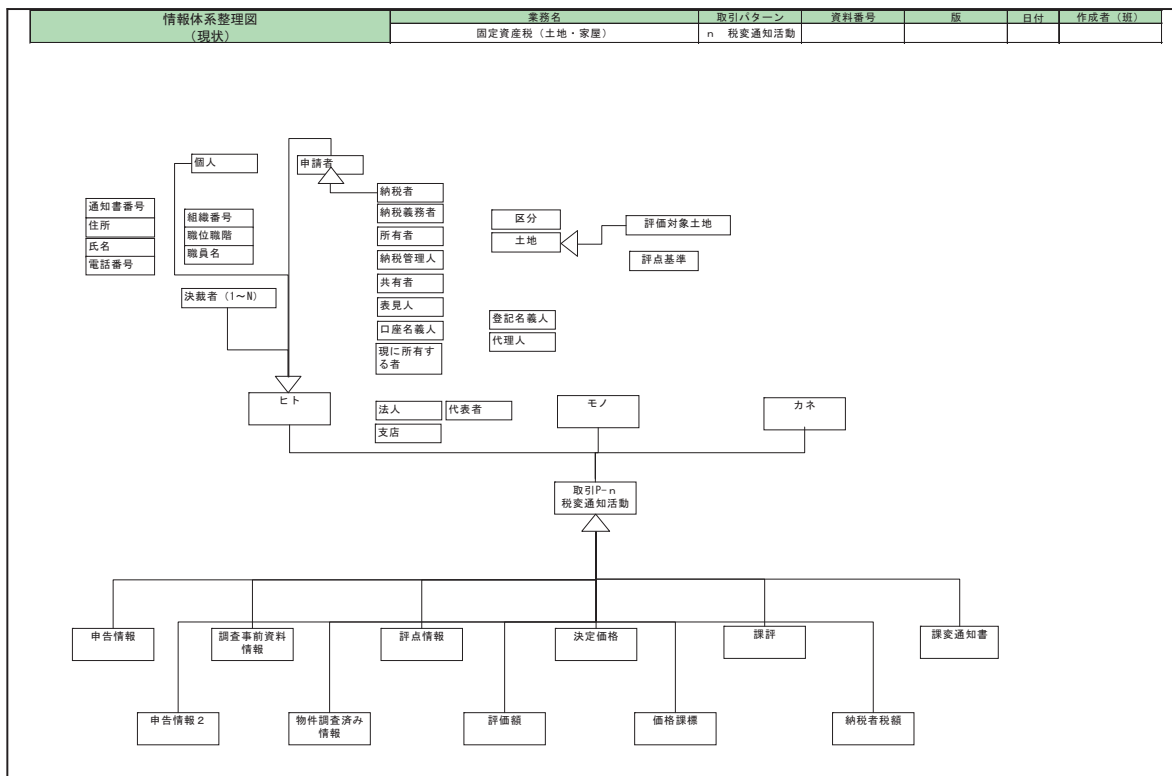


図34 固定資産税課情報体系整理図 (吹田市)

(4) 3.1.10 業務機能非機能改善期待要件の整理

(1) 作業

・ DFD と取引整理表をベースに改善希望要件を整理する。

(2) 目的

・ 改善希望要件の所在を明らかにする。

(3) 作業のポイント

・ 「パッケージに合わせる」調達をする場合はパッケージ選定後に業務改善を行うためのリストとなります。

・ 「パッケージに合わせる」調達をする場合、パッケージの選定時にできるだけ対応可能なベンダを選定するためにRFI等でコミュニケーションを深める際にも利用します。

(4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)

・ 該当無し

(5) 作成イメージ

業務改善希望案件		記入日 :		
業務名 :		版 :		
DFD 階層 2	業務取引整理表 ID	業務改善希望要件	M/W	備考
DFD 階層 2 コード 該当する箇所全て	取引整理表 ID 該当するところ全て	改善を希望する項目	M : MUST 必須 W : WANT 可能であれば	

図35 業務改善希望要件表の例

## 第4章 業務改善から仕様を作るまでの手順

### (4) 3.1.11 地域固有事業の整理

- (1) 作業
  - ・地域固有業務について明確にする。
- (2) 目的
  - ・地域固有事業の抽出
  - ・ベンダに早期に情報を提供し、見積の用に供する。
- (3) 作業のポイント
  - ・地域固有事業整理表
- (4) リファレンス (p. 25 表6 リファレンス一覧)
  - ・該当無し
- (5) 作成イメージ

利用部門	制度	市	府	備考
児童育成課	乳幼児医療		○	制度は府だが都道府県ごとに負担割合が違うだけ。
	乳幼児医療	○		障害・ひとり親の対象者は助成を受けられない。 他の自治体とは優先順位が違う。
	乳幼児医療	○		外来年齢の拡大
	ひとり親家庭医療		○	制度は府だが都道府県ごとに負担割合が違うだけ。
	チビッコホーム	○		市の制度だが全国的に学童保育がある。
障害福祉課	障害給付金	○		市独自の手当
	障害者医療		○	制度は府だが都道府県ごとに負担割合が違うだけ。
	地域生活支援	○		市の制度だが、各自自治体で負担割合が違うだけ。
	タイムケア	○		障害者の学童保育。現在ホストでは対応していない。少人数。
高齢介護課	敬老祝金	○		88歳と100歳の方に見舞金を給付。EUCでなんとかなる。
	さわやか理美容助成	○		高齢者、障害者に散髪割引券を配布。 介護情報とマッチングして要介護者には訪問助成となる。 EUCでなんとかなる。
	老人医療		○	大阪府独自の制度
健康推進課	がん検診	○		がん検診はどこでもやっているが、複数のがん検診をセットでやっている市は少ない。
	基本健診	○		対象者が違う。国は無保険者と生活保護のみだが、 市は無保険、生活保護受給者、年度途中岸和田市国保脱退者、20歳から39歳。
	初診料支払の優先順位	○		生活機能評価、特定検診、肝炎検診、結核検診、大腸がん検診の複数を同じ医療機関で 前後1ヶ月に受診した場合、初診料を二重に支払わないようにする。 さらに、生活機能評価→特定検診(基本健診)→がん検診の優先順位にしている。 国の方針は優先順位をつける方が望ましいだが、府下の他自治体はあまり実施していない。
	子宮がん検診	○		国は20歳以上で2年に1回だが、市は20歳以上で受診日現在偶数年齢。
	乳がん検診	○		国は40歳以上で2年に1回だが、市は40歳以上で受診日現在偶数年齢。
	乳児家庭全戸訪問事業	○		他市でも行っているところは多い。
	予防接種見合せ料	○		当日の体調不良などで接種を見合わせた場合の料金を医療機関に払う。 (現在システムなし)
選管	大阪海区漁業調整 委員会委員選挙		○	毎年名簿を調製している(前年の名簿を修正して管理)。 入場整理券は差し込み印刷。対象者は530名。
	岸和田市農業 委員会委員選挙	○		毎年名簿を調製している。 農業委員会のデータより出力。対象者は5000名。システム有り。
	久米田池土地 改良区総代選挙	○		選挙時のみ名簿を調製。 入場整理券は差し込み印刷。対象者は260名。

図36 地域固有事業の整理の例 (岸和田市)



(4) 3.1.12 大量入力業務の整理

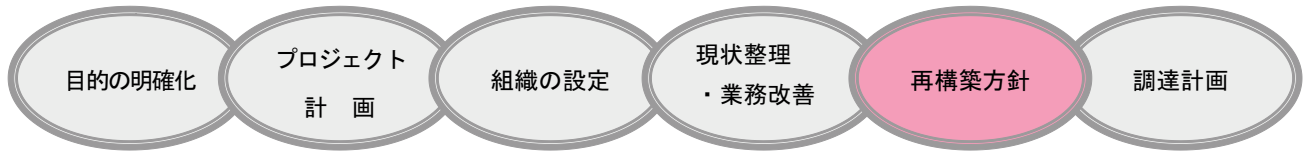
- (1) 作業
  - ・単体業務機能整理、業務間連携機能整理における DFD の要件を整理する。
- (2) 目的
  - ・パンチ入力業務の抽出
- (3) 作業のポイント
  - ・パッケージを調達する際、パッケージによってはオンラインでのみ対応するという場合があります。情報として提供する必要があります。
  - ・パンチ入力一覧表として RFI で活用します。
- (4) リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)
  - ・該当無し
- (5) 作成イメージ

平成21年度入力データ予定総括表

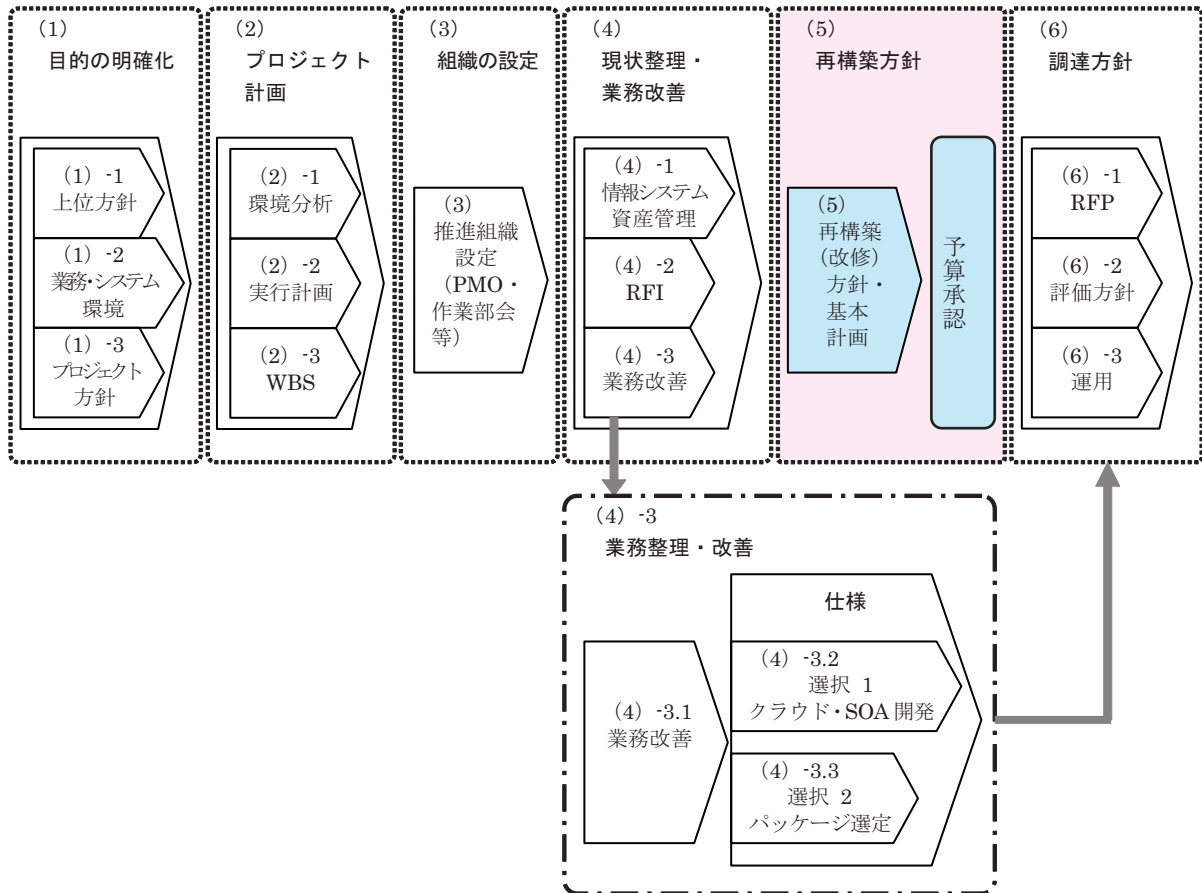
項番	業務コード	入力データ名	実績(平成20年2月～平成21年1月)		21年度見込件数(4月～3月)
			年間件数	年間タッチ数	
1	D4001	国民健康保険収納日次	11,777	548,418	12,000
2	N1002	市税収納日次			
3	D3	国民健康保険業務	3,424	88,719	3,900
4	D4	国民健康保険収納業務	17,347	233,616	18,000
5	E3	国民年金業務	12,304	541,672	30,000
6	F1	市府市民税業務	1,732	136,068	1,900
7	G1	法人市民税業務	10,964	1,164,063	10,500
8	H1	軽自動車税業務	19,854	1,323,422	21,000
9	I1	固定資産税業務	3,742	128,610	4,760
11	M1	選挙業務	0	0	0
12	N1	税収納業務	47,470	1,317,649	48,000
13	O1	学務業務	7,386	306,873	7,800
14	P1	児童福祉業務	0	0	12,500

図37 パンチ入力一覧の例 (岸和田市)

パッケージシステムは大量入力機能を備えていない場合があります。大量一時入力（パンチ入力）がある場合は事前に整理をしておき、要件に含めます。



5) 再構築方針（計画）の立案



☆ このフェーズのポイント

- システム投資効果についてまとめる。
- 再構築予算の策定
- 再構築方針の策定

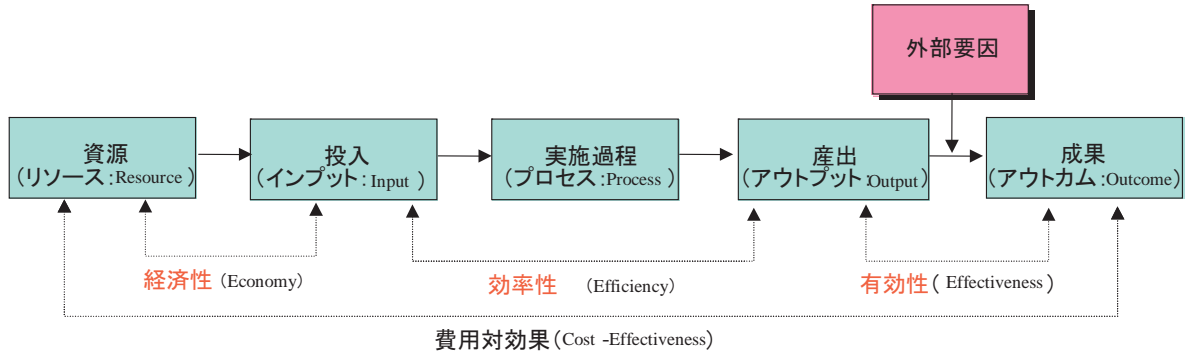
☆ 主な成果物

- 情報システム再構築方針（計画）

(5)-1 システム投資評価

▶ 目的

投資対効果を検討し、システムの効果を明らかにします。



出典：会計検査研究 No.24 (2001. 9)

図38 費用対効果の概念

投資評価は、費用対効果の理解が必要です。一般的には「資源を投入する際の経済性、実施から生みだされたものに至る効率性、生みだしたものが本来の目的である事業等に成果を生みだす有効性の3つの視点を併せて評価すること。」とされています。

アウトカムフェーズ	開発コストのみ	運用コストまで	改修コストまで	電子自治体まで
開発 (短期評価)	◎ IT(開発費・平行稼働費) 業務(分析時間) 情報政策(企画時間)	◎ 同左	◎ 同左	◎ 同左
移行 (短期評価)	◎ IT(移行費・平行稼働費) 業務(テスト時間) 情報政策(対応時間)	◎ 同左	◎ 同左	◎ 同左
運用 (中期評価)		◎ IT(管理費・SLA) 業務(時間削減) 情報管理(対応時間)	◎ 同左	◎ 同左
法改修 (中長期評価)			◎ IT(直接費) 業務(テスト時間) 情報政策(企画・対応時間)	◎ 同左
電子自治体 (長期評価)				◎ 住民満足度

透明 不透明

図39 システム投資における投資対効果

図39はシステム投資における投資対効果を表したものですが、開発から改修コストまではベンダに要求することである程度の見込みは出すことができます。

しかし住民満足を含めたアウトカムについては業務主管課が事業の目的に沿って示す必要があります。

**有効性評価の例**

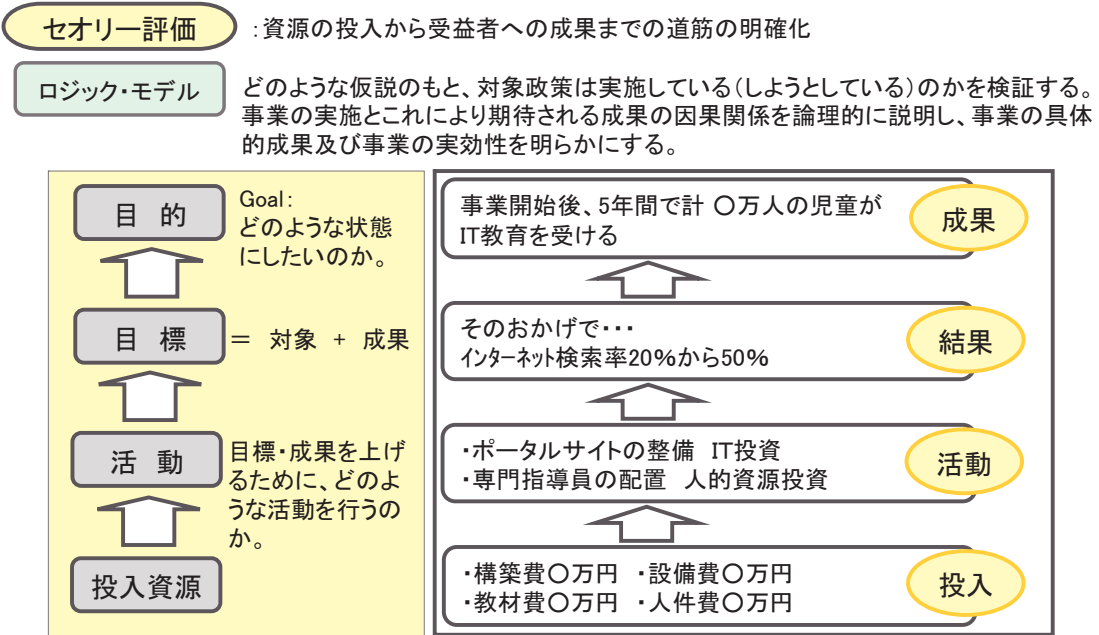


図40 有効性評価の考え方の例

図40の有効性評価の例は事業のアウトカムとの関連を明確にしたイメージです。これらは業務整理・改善作業を通じてはじめて明らかになります。

- ▶ リファレンス (p. 25 表6 リファレンス一覧)
  - ・リファレンス02、04
- ▶ ポイント
 

有効性までを含めないと、一時的に安い調達費用がかえって高止まりになるケースがあります。

調達したシステムの機能のほとんどが利用されず、運用経費だけを支払い続けると言ったシステムが問題になるケースは決して少なくありません。

(5)– 2 再構築予算の策定

▶ 目的

投資対効果の算定に基づき、予算を確保します。

一般的なソフトウェアに関する見積りは以下のようなものがあります。

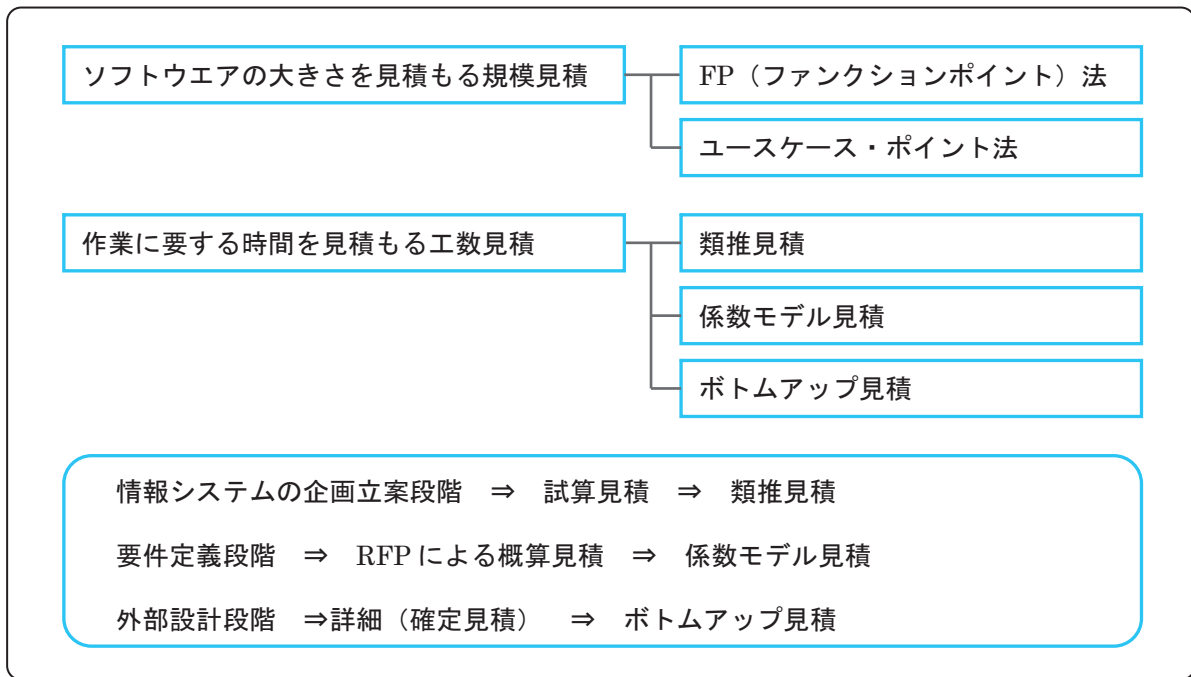


図41 一般的なソフトウェア開発の見積手法

▶ リファレンス (p. 25 表6 リファレンス一覧)

・リファレンス02、04

▶ ポイント

これらはソフトウェアの経済性と効率性に係る手法ですが、業務整理・改善で仕様が明確になっていない場合は、正確な見積りが出せません。

その場合投資対効果における有効性を明確にすることによって概算で済ませることができます。パッケージ開発であれば、パッケージ選定時に共通の見積基準ができれば良いという考え方です。その場合は、試算見積は概算で、後は類推見積を他団体等から入手して予算化します。

もう一つはプロトタイプ（試行開発）を繰り返しながら実態を測定し、組織として知識財産化するというやり方です。外部設計段階は知識財産化をすることではじめて可能になる見積り方法であることを銘記すべきです。それができていないうちはベンダに一任することが現実的な選択と考えて良いでしょう。

(5)– 3 再構築方針の策定

- ▶ 目的
  - 今までの検討事項とまとめ、再構築方針として文書化を行う。
  
- ▶ 作成のポイント
  - ・検討経過を明らかにします。
  - ・検討の結果何によってその結論が出たかの事実を示します。
  - ・できるだけ長期間のビジョンを描きます。
  - ・次期・中期・長期の役割を明確にします。
  - ・総合計画、各種計画等上位計画との整合性を確保します。
  - ・50頁以内で読みやすくまとめます。
  
- ▶ リファレンス（p.25 表6 リファレンス一覧）
  - ・リファレンス02、04、05
  
- ▶ 作成例

表12 再構築方針（計画）の作成例

項 目	内 容
はじめに	この計画のコンセプトについて記述
〇〇基幹システム再構築事業について	前提となる事業の概要
第1章 計画のあらまし	
1.1 計画の趣旨	計画の要約
1.2 計画の対象	対象となる業務システムの説明
1.3 検討の経緯と計画の策定手順	計画を策定した経緯・手順について
1.4 計画の策定体制	どのような体制で実施したか
第2章 システムの現状	
2.1 業務システムの抱える課題	業務システムの課題の事前列挙
2.2 システムのハードウェア・インフラ	システムのHW・SWの概要
2.3 システムの運用時間	運用時間
2.4 開発運用体制	現在の開発体制
2.5 コスト	運用コスト（人件費は検討）
2.6 情報セキュリティ対策	現在の情報セキュリティ体制
2.7 規程及びドキュメント	関連する規定類とドキュメントの列挙
2.8 現行業務システムに関する評価	システムに対する総合評価
第3章 外部環境の動向	
3.1 国・都道府県の動向	国の施策・都道府県の情報施策



項 目	内 容
3.2 他の自治体の動向	近隣・特筆すべき自治体の動向
第4章 行政情報システム再構築における課題と解決の方向性	
4.1 移行における現行業務システムの課題	オープン化等新システムに移行する際の課題・法改正等
4.2 戦略的に対応すべき課題	長期的な視点で対応する課題
4.3 次期行政情報システム調達の方向性	長期的な情報システムのあり方
第5章 次期行政情報システムのビジョン	
5.1 再構築事業施策の平成〇〇年度までのビジョン	中期的なビジョン
5.2 次期システムイメージ	次期システムがもたらすイメージ
5.3 システムの将来像	長期的なありかた
第6章 再構築の効果	
6.1 次期システムにおける定量的効果	次期システムの目標とされる数値 コストダウン・改善度・満足度等
6.2 次期システムにおける定性的効果	数値化されない効果
第7章 全体スケジュール	
7.1 スケジュールの考え方	スケジュールの設定意図
7.2 全体スケジュール	スケジュール
第8章 情報システム再構築推進体制	
8.1 市（団体）の体制と役割	再構築に向けて必要な自組織の体制
8.2 システム構築に際して検討する組織	再構築のプロジェクト体制
第9章 計画の推進に向けて	
9.1 システム面に関する留意事項	システム特性・環境についての留意事項
9.2 システム調達に関する留意事項	システム調達・環境についての留意事項
9.3 IT ガバナンスに関する留意事項	IT ガバナンスを聞かせるための留意事項
用語集	

▶ 調達方式について

一般的には以下の2つの方式が利用されます。

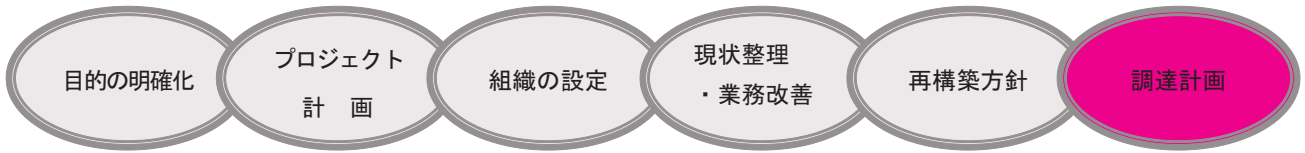
表13 総合評価一般競争入札方式、公募プロポーザル方式の比較

	総合評価一般競争入札方式	公募プロポーザル方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治法に定める「一般競争入札」の一つであり、予定価格の範囲内で申込をした者のうち、価格だけでなくその他の条件（維持管理・運営のサービス水準、技術力等）を総合的に勘案して落札者を決定する方法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募により提案を募集し、あらかじめ示された評価基準に従って優先順位を特定した後、最優先順位の民間事業者との間で契約する「随意契約方式」。</li> </ul>
法律上の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般競争入札</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>随意契約</li> </ul>
条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下の手続きが必要となる。（地方自治法施行令第167条の10の2）</li> <li>①事前に落札者決定基準を定めること。</li> <li>②総合評価方式を採用する時、落札者決定基準を定めようとする時は、あらかじめ学識経験者の意見を聞くこと。</li> <li>③入札を行おうとする場合に総合評価方式を採用すること及び落札基準について公告すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治法施行令第167条の2第1項各号に規定される随意契約の要件を満たす場合に採用することができる。</li> <li>予定価格の設定、見積書の徴取が必要とされる。</li> <li>公募プロポーザル方式を採用する場合においても、総合評価一般競争入札方式に準じた、透明性、客観性への配慮が必要となると考えられる。</li> </ul>
選定された事業者の位置付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>選定された事業者は、「落札者」となる（なお、総合評価一般競争入札方式においても次点入札者との交渉が可能という見解もある）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選定された事業者は、「優先交渉権者」となる。</li> <li>最優先順位の民間事業者との契約締結が困難となった場合は、次順位者との交渉が可能。</li> </ul>
契約の形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>入札の一方式であるため、原則として、入札時点で契約が確定することになる。そのため、原則として、契約交渉は行われず、入札金額がそのまま契約金額となり、事前に公表した事業契約書案がそのまま契約内容となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募プロポーザルの手続きにおいては、契約の相手方となる候補者契約の相手方を決める行為であるため、契約交渉を行って、金額、契約内容を決めることになる。</li> <li>そのため、当初の提案価格は、入札額ではなく、見積り額と考えられる。</li> <li>ただし、契約内容や見積り額から契約の金額を変更する場合には、透明性と客観性を確保することが必要となると考えられる。</li> </ul>

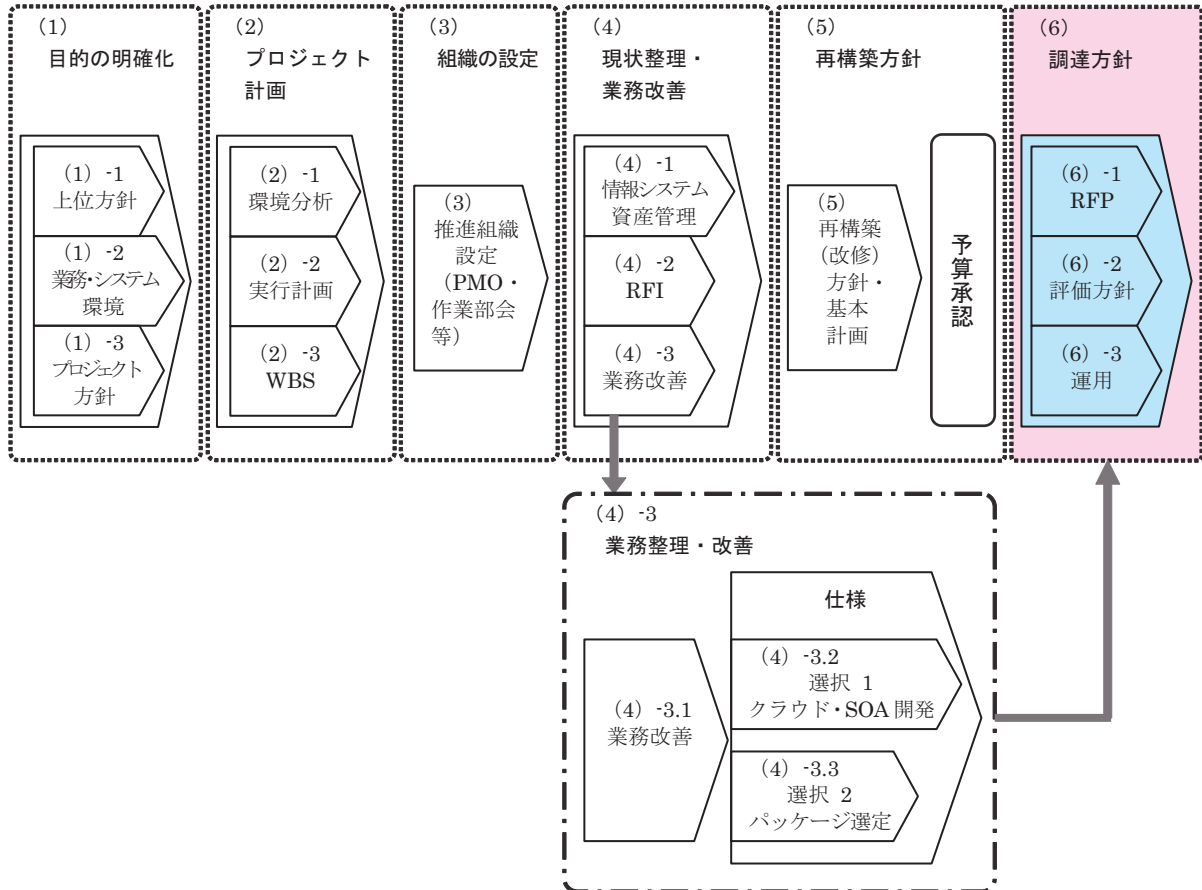
※「地方公共団体の行うPFI事業における事業者選定に係る調査報告書（平成18年6月、総務省）」p. 3 加筆

調達方式はパッケージの調達の場合、事前の提案で詳細契約まで決められる提案は出にくいのが現状です。ほとんどの場合は公募プロポーザル形式で行われるケースが多いでしょう。

その場合、評価表での細かい要件の交渉をするので契約交渉期間を長めに取ることが望ましいと思われれます。



6) 調達計画の策定



☆ このフェーズのポイント

- RFP の策定
- 評価基準の策定
- 運用方針の策定

☆ 主な成果物

- 調達計画書
- RFP
- 運用計画書

(6)-1 RFPの策定

- ▶ 目的  
提案依頼書を策定する。
- ▶ 作成のポイント
  - ・提案依頼要件と仕様の区分を明確にします。別冊にしても良いです。
  - ・業務要件とはベンダに作業してもらう作業要件で仕様に記入します。
  - ・システム要件とは求めるシステムの性能要件で仕様に記入します。
- ▶ リファレンス (p.25 表6 リファレンス一覧)
  - ・リファレンス02、04、05
- ▶ 作成例

表14 RFPの項目と内容例

項番	項目	内容
1	概要	
1.1	業務の名称	調達する業務の名称
1.2	背景及び経過	今までの経過
1.3	本調達の目的	調達の目的
1.4	本再構築計画の対象業務・システム	対象となる業務・システム
1.5	本再構築計画における調達範囲	依頼範囲
2	本調達の要件	
2.1	業務作業範囲	業務として依頼したい内容
2.2	期間	依頼期間
2.3	納品場所	納品場所
2.4	成果物	具体的な成果物名
2.5	業務要件	
2.5.1	対象業務のユーザ	ユーザの概要 (部門・人数等)
2.5.2	対象業務及び、周辺業務の概要	対象とする業務の整理
2.5.3	業務品質要件	業務品質として指定する項目
2.6	システム要件	
2.6.1	ライフサイクルコスト	システムのライフサイクルに即したコスト
2.6.2	システム機能	システムで要求される機能
2.6.3	システム性能	システムで要求される性能
2.6.4	システム信頼性	システムの信頼性
2.6.5	ユーザインタフェース	ユーザの操作画面に関する定義

項番	項目	内容
2.6.6	ハードウェア構成	指定されたハードウェアの構成要素
2.6.7	ネットワーク構成	指定されたネットワーク構成
2.6.8	ライセンス数	必要ライセンス数
2.6.9	他の情報システムとの連携	連携の必要なシステム一覧
2.7	システム開発・運用要件	
2.7.1	スケジュール	開発のスケジュール要件
2.7.2	システム開発	開発に関するルール、特記事項
2.7.3	納品	納品のルール
2.7.4	導入	導入のルール
2.7.5	受け入れテスト	受け入れテストの定義、評価基準の考え方
2.7.6	教育訓練	教育訓練の期待内容
2.7.7	システム運用	システム運用についてのルール
2.7.8	システム保守	保守要求事項
3	留意事項	
3.1	検収方法	検収要件
3.3	権利の帰属	開発したソフトウェアの帰属
3.4	再委託	原則は禁止
3.5	瑕疵担保責任	瑕疵担保の特記事項等
3.6	その他	

パッケージ調達の場合、要件として含めたものは「パッケージに存在しない場合は何らかの形で調達する、開発を含めて」という意味になります。

ノンカスタマイズを方針とする場合は、RFP段階でベンダの提供する機能の不足に対して何らかの見通しと対処策をシミュレートしておく必要があります。



(6)– 2 選定評価

- ▶ 目的  
選定のため評価を策定する。
- ▶ 作成のポイント
  - ・ウエイトを置く項目を明確にします。
  - ・ベンダの RFI の状況を見て特定ベンダに有利にならないように配慮します。
  - ・評価者の知識に即した項目を検討します (IT に詳しくない職員用項目、IT に詳しい職員項目、業務知識を要する項目、意気込みや姿勢など数値化しにくい項目)。
- ▶ リファレンス (p. 25 表6 リファレンス一覧)
  - ・リファレンス02、04、05
- ▶ 作成例  
機能要件適合評価は DMM、DFD でのレベル 2 に対応するパッケージの対応を評価します。  
アピールポイントはどのように対応するかだけでなく、パッケージの優位性やセールスポイントを記入してもらいます。  
機能レベルでは粗いと思われる場合は取引整理表レベルまで落とし込んで対応度合いを見ると言う事も考えられます。

機能要件適合に関する質問

ID	業務機能	貴システム対応	アピールポイント	カスタマイズありなし	質問事項	市対応 ※記入不要
凡例	1.2.4世帯状況の変更処理	対応可	●●管理画面より変更可能	なし	▲▲の状況での対応を考慮する必要がありますでしょうか？	
凡例	1.2.5世帯状況の変更処理	対応不可	22年度3月までに開発予定	なし	デモンストレーションの必要がありますでしょうか？	
1	5.1.1 受付	対応可	大きく即時帳票発行、土地異動、家屋異動、償却異動、共有者異動、納税管理人異動(相続人含む)とメニューを分けて、入力・照会・帳票発行が可能となっております。	なし		

図42 機能要件適合に関する評価

機能が粗くなると感じる場合は、DMM や DFD の抽象化が進み、取引がより整理された場合です。

抽象化が進めば全体整理は容易になりますのでその場合は取引を中心にフィット&ギャップをする方が良いでしょう。



データ移行要件適合に関する質問						
ID	業務機能	貴システム対応	対応内容若しくは代替案	カスタマイズありなし	質問事項	市対応※記入不要
1	現行20年前まで管理できるので、20年前まで欲しいとのこと。	対応可	<p>〇〇システムには、データ年の保持の制限はございませんので、現在管理されている年度分は、移行可能です。</p> <p>ただし、過年度の異動履歴データなどで、整合性が取れないデータ(物件に設定されている個人番号が住民記録・住民登録外マスタに存在しないなど)が多数ある場合は、協議をさせていただき移行対象外とさせていただきます。</p> <p>データの内容によっては、不備データを移行した場合のシステムへの影響度をご説明した後ユーザー様にて移行対象とするかどうかの判断をして頂くこともございます。</p>	なし	異動履歴データ(過年度を含めて)の移行は必要でしょうか？	

図45 システム移行要件適合に関する評価

▶ 評価の進め方のポイント

評価の考え方として業務分析で作成した成果物を有効活用することで、評価の軸を定めることがポイントです。図46の評価の考え方は、RFIでベンダの回答を見ながら、評価方法を偏りのない様に修正するとともに、業務システムの要求で漏れのないように設定していきます。

評価基準は公開した上で、RFPを発行します。

業務分析が有効になされていれば、ベンダはきめ細やかに質問をすることができ、提案をさらに練ることができます。

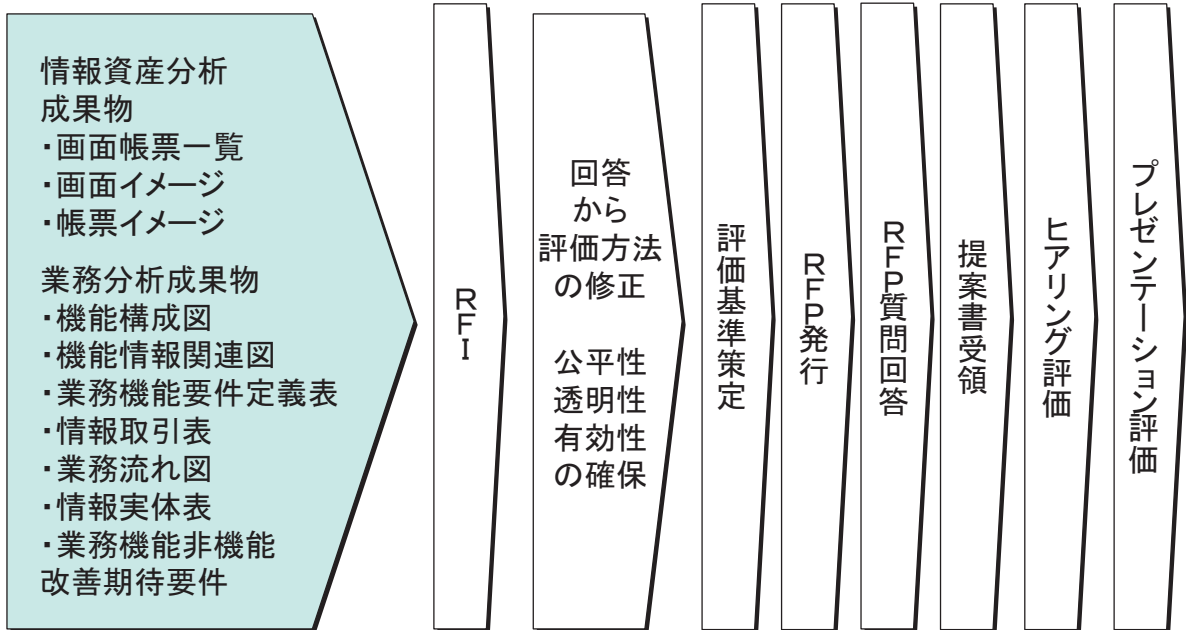


図46 評価の考え方

▶ ヒアリングについて

どれだけドキュメントを精緻に書いたとしても、言葉は誤解を生む可能性を免れません。したがってこれらの評価は記入者に対してヒアリングをすることで行間を読み、意図を確認することが重要です。

時間	A	B	C	D	E	F
10:00	法人市民税	選挙	固定資産税（償却）	年金	学務	施術・データ移行
11:00			固定資産税（家屋）			
13:00	市・府民税	住民基本台帳 印鑑登録 外国人登録	固定資産税（土地）	税収納 国保収納	国民健康保険	
14:00						
15:00						
16:00	宛名管理			軽自動車		

図47 岸和田市で行った調達時のヒアリングスケジュール

▶ プレゼンテーション評価について

プレゼンテーションは技術ではなく、提供するベンダの人や組織（プロジェクト等）と直接会ってその姿勢や熱意、整合性を見ることに重点を置くことが望ましいと思われます。

(6)– 3 運用方針の策定

(6) 3.1 運用方針

- ▶ 目的
  - 運用計画を策定する。
  
- ▶ 作成のポイント
  - ・運用の結果得られる事業に対する効果を明確にし、測定します。
  - ・IT ガバナンスを考慮します。
  - ・セキュリティを考慮します。
  
- ▶ リファレンス (p. 25 表6 リファレンス一覧)
  - ・リファレンス02、04、05
  
- ▶ 作成例

表15 運用方針の項目例

項番	項目	内容
1.	システム運用方針概要	
(ア)	はじめに	法改正などの変化へ対応するために上位計画（アウトカム）へのモニタリングを含める。
(イ)	全体概要	運用方針の全体構想、図等で表すと良い。
(ウ)	情報政策の運用における重要な課題	情報政策部門が直近で対応しなければならない課題
①	システム維持コストの低減	コストダウン
②	安定性と柔軟性を備えたシステム構築	安全性
③	業務・システムの最適化	業務・システムを刷新する。
④	市民サービスの向上	何が市民サービスの向上につながるかを記述
(エ)	阻害する要因	行動における阻害要因
(オ)	情報政策の方向性	情報政策における運用の位置付け
①	情報化推進計画	上位計画でアウトカムの根拠
②	行政情報システムの再構築（本事業）	アウトプットの根拠
(カ)	情報政策のポイント	
①	全庁的な取組の必要性	全庁的な縦横連携の情報流通を考える。
②	バランスを取った施策の必要性	成熟度を考慮した「自分たちにできること」を考える。
③	IT ガバナンス・CIO 機能の強化	IT ガバナンスの機能化と CIO を機能化する。
(キ)	運用施策	
①	運用施策別年度方針	年度別の運用方針を策定する。
②	次世代システムへの展開（再構築計画より）	次世代システムの展開シナリオの記述
	関連資料	

(6) 3.2 SLA 運用方針

- ▶ 目的
  - SLA を策定する。
  
- ▶ 作成のポイント
  - ・サービスを数値化します。
  - ・達成した場合のインセンティブ、達成できなかった場合のペナルティについて検討します（日本ではインセンティブはまだ少ない）。
  - ・将来の変動要素を考慮します。
  
- ▶ リファレンス（p. 25 表6 リファレンス一覧）
  - ・リファレンス02、04、05
  
- ▶ 作成例

表16 運用に関する一般的な SLA 項目の例（甲＝発注者、乙＝受託者）

提供サービス	甲の役割	乙の役割
1. システム開始 停止処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム停止日程への合意および甲内ユーザへの通知</li> <li>・システム運用時間帯の決定および乙への通知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンテナンス／設備要因によるシステム停止が必要な場合その旨の連絡および調整を実施</li> <li>・甲による決定された運用時間をもとにシステムの定義を実施</li> <li>・システムの開始停止処理の実施</li> </ul>
2. システム監視	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム稼働要件の決定および乙への通知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・甲からの稼働要件をもとに監視項目／監視方法／監視体制を設計</li> <li>・システム的な仕組みの設計・変更作業を実施</li> <li>・監視ソフトを使用した稼働・障害・性能管理を実施</li> </ul>
3. ハードウェア ／ソフトウェア の導入・維持・ 管理・保守	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム稼働要件の決定および乙への通知</li> <li>・乙からの提供情報に対する検討／決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・甲からのシステム稼働要件をもとにハードウェア／ソフトウェアの維持管理</li> <li>・各種 IT 情報の収集および関連する情報に関しての甲への通知</li> </ul>
4. 定期保守管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・乙から提示のあった定期保守実施日時 の確認と承認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期保守実施日時を甲へ通知</li> <li>・定期保守作業の実施</li> </ul>
5. データベース 管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・乙から提示のあった作業内容と実施日 時の確認と承認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム運用時間に影響のある作業に 関して甲へ通知</li> <li>・データベース維持のための各種作業を 実施</li> </ul>



提供サービス	甲の役割	乙の役割
6. バックアップ管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 障害発生時の復旧ポイントおよび乙への通知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 甲からの障害発生復旧ポイントをもとにバックアップ計画の立案および仕組みの維持</li> <li>・ バックアップメディアの入れ替え</li> <li>・ バックアップの取得</li> </ul>
7. セキュリティ管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ セキュリティ要件の決定および乙への通知</li> <li>・ ユーザ ID、パスワード管理の実施</li> <li>・ システム内権限管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 甲からのセキュリティ要件をもとにセキュリティの維持管理を実行</li> <li>・ 各システムのシステム管理者権限の管理・運用</li> </ul>
8. 障害対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 障害検知時、乙への通知</li> <li>・ 障害時、データリストアの決定および乙への通知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 障害検知時、甲への通知</li> <li>・ 障害内容の調査・対応作業の実施</li> <li>・ 障害原因分析および甲への報告</li> <li>・ 甲からの通知をもとにデータリストアの実施</li> </ul>
9. パフォーマンスモニタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 乙から提示のあったパフォーマンスデータの分析</li> <li>・ 乙から提示のあった対応策を検討し必要に応じて作業を依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パフォーマンスデータの収集と甲への通知</li> <li>・ 改善が必要な場合は対応策の検討</li> </ul>
10. 運用スケジュール管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変更が必要なスケジュールを乙へ依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スケジュールの調整</li> <li>・ スケジュールソフトへの設定</li> <li>・ 甲からのスケジュール変更通知をもとにスケジュールの調整・変更を実施</li> </ul>

## 第5章 Q&A

Q：業務整理・分析をしている時間がない？

A：システム選定を行うとき、業務の立場からどのように評価をしますか？と自らに問いかけてください。  
さらにシステムが入った後、システムが対応していない部分は自分で業務改善をしなければなりません。「こんなはずではなかった」とその時に慌てないよう、自分の業務は明確にしておき、こうしたいという意図を説明できるようにしましょう。

Q：パッケージを入れれば業務分析は要らない？

A：パッケージは業務しか知らない仕事は知りません。パッケージに業務を合わせるとしても何をどう合わせたらいいいのか？パッケージが入ってからでは修正労力が非常に大変になります。

Q：自庁だけではできない？

A：自庁でできない場合でも、やり方はこの手引きを参考に外部コンサルタント等に発注し、品質は確保するようにしてください。

Q：外部に頼むといくらくらいかかるのか？

A：できるだけ自分たちでやることをベースとしてください。自分たちのつかうものです。  
そう考えれば外部には指導やファシリテーションなど依頼内容は限定できます。限定した上での指導は月に4回程度で150万～300万（経費別）程度がよく聞く相場と思われれます。

## 第6章 事例紹介

### 1) 吹田市（大阪府）

#### ◆ 事例の概要

「吹田市基幹システム再構築計画（平成20年～平成23年3月）」

マイグレーション調達でハードウェアコストを下げると同時に、階層型DBをRDBにすることでオープン化対応力を高めながら業務改善を実施。

移行後の住基法改正やシステム対応範囲の拡大を、SOA・クラウドを軸とした新技術による対応を検討中。

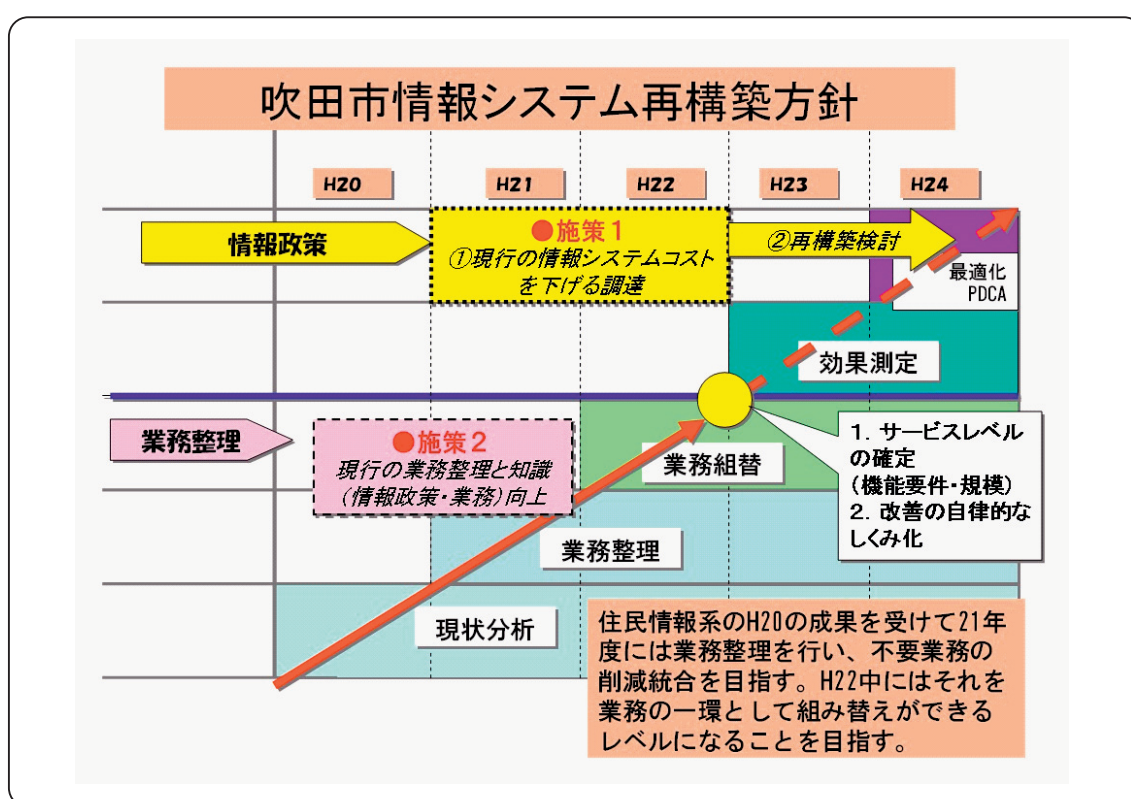


図48 吹田市基幹システム再構築計画

#### ◆ 業務改善を実施した効果

業務が細分化されていく中で全体の業務知識を持った職員が退職等でいなくなり、知識継承が深刻な問題となっていました。DMM・DFD等を使った分析をすることで、業務間のつながりの確認ができ、知識喪失に一定の歯止めをかけています。

さらに将来的なクラウドや地域情報PFに対応するためにも、分析成果物を元にSOAをベースとした仕様化への取組を進め、現在実験段階ではあるが、利用可能性が見えてきています。



## 2) 岸和田市（大阪府）

## ◆ 事例の概要

「岸和田市行政情報システム再構築事業（平成21年度～平成24年度）」

平成21年度中に再構築計画、調達計画、RFPを策定し22年度より調達を開始中。平成24年度住基法改正にシステムオープン化による対応予定。

	平成 21 年度		平成 22 年度		平成 23 年度		平成 24 年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
コンサル業者選定	★							
業務分析								
実施計画策定								
調達仕様・選定手順				★				
システム提供者選定 (住基・税務・国保)				★				
システム構築 (住基・税務・国保)								★
システム提供者選定 (福祉・財務会計・その他)					★			
システム構築 (福祉・財務会計・その他)								★
現行システム撤去								★

図51 岸和田市行政情報システム再構築事業

## ◆ 業務改善を実施した効果

住基系、福祉系、内部管理系32業務における主管課業務と改善要求を、詳細レベルまで分析し、整理を短期間で行いました。また、ベンダとは早期にRFIを繰り返しながらコミュニケーションを深めることができました。

調達導入はこれからですが、多くのパッケージ導入の失敗はベンダとのコミュニケーション不足であることから、相当のリスクヘッジができたといえます。

## ◆ 照会先

〒596-8510 大阪府岸和田市岸城町7番1号 岸和田市役所別館4階  
 情報化推進担当 TEL 072-423-9514 FAX 072-437-9172  
 Mail : jousei@city.kishiwada.osaka.jp





## 利用条件

本書は、本書の内容および表現が変更されないこと、および出典、著作権表示を明示することを前提に、無償でその全部または一部を複製、転記、引用して利用できます。なお、全体を複製された場合は、本利用条件を明示してください。

財団法人全国地域情報化推進協会が公開するドキュメントの内容は無保証で提供されます。ここに含まれる情報の利用について商品性、特定目的適合性や第三者権利の不侵害その他一切の、明示的、黙示的保障を行いません。

Copyright ©財団法人全国地域情報化推進協会 2007-2011 All rights reserved

地域情報プラットフォームを  
活用した業務改善とシステム  
調達の手引き（第2版）

平成24年2月

財団法人全国地域情報化推進協会  
〒105-0001 東京都港区虎ノ門2丁目9番14号  
郵政福祉虎ノ門第1ビル3階  
TEL 03-5251-0311 FAX 03-5251-0317  
<http://www.applic.or.jp/>

無償配布

