
共同アウトソーシングによる

電子自治体の実現

(株)大分県自治体共同アウトソーシングセンター

執筆者 Profile



釘宮 充雄

1976年 (株)オーイーシー 入社
2001年 (株)オーイーシー 公共事業部
2007年 (株)オーイーシー 総務部
2008年 (株)大分県自治体共同
アウトソーシングセンター 転籍
2010年 現在 企画管理部所属
経営企画担当
ITサービスマネジメントシステム担当

論文要旨

地方自治体の多くは財政状況が大変厳しいが、その一方で、そこに生活する住民は安心して生活できる環境を求めている。私は、住民サービスの向上と、自治体BPRによる費用対効果の向上を同時に実現することが電子自治体の実現であり、この為に、共同アウトソーシングが最も有効な方策であると考えている。

私共は、ITサービスベンダーとして、大型汎用機の見直しを計画している自治体に、パッケージをベースにしたBPRを提案し、それを踏まえて自治体クラウド開発実証事業に参加し、一気に共同アウトソーシングに参加する団体を拡大した。

共同利用により、SLAによるITサービスの見える化とサービス品質の向上、共同利用により運用コストの削減を実現し、更にアウトソーシングにより、自治体職員様が本来業務へ回帰し、最も求められている住民サービスの向上が実現する。

論文目次

1 . はじめに	《 3 》
1 . 1 私の考える電子自治体とは	
1 . 2 当社の概要	
2 . 共同アウトソーシングサービスの受注	《 3 》
2 . 1 地方自治体の抱える問題	
2 . 2 共同アウトソーシングサービスの提案	
2 . 3 共同アウトソーシングサービスの構築	
2 . 3 . 1 ソフトウェア面について	
2 . 3 . 2 ハードウェア・設備面について	
2 . 3 . 3 サービス運用面について	
3 . 総務省の自治体クラウド開発実証事業への参加	《 9 》
3 . 1 自治体クラウド開発実証事業の目的	
3 . 2 自治体クラウドを活用した共同利用の広がり	
3 . 3 共同利用推進の為のポイント	
3 . 3 . 1 B P Rによる業務の見直し	
3 . 3 . 2 データ移行ツールの作成	
3 . 3 . 3 センター運用による事業継続とセキュリティの確保	
3 . 3 . 4 S L Aに基づくITサービス契約の締結	
4 . 電子自治体の真のメリットの創出	《 13 》
4 . 1 S L AによるITサービスの見える化と品質向上	
4 . 2 共同利用によるコスト削減と新たなサービスの創出	
4 . 2 . 1 共同運用によるコスト削減	
4 . 2 . 2 まとめ買いによるコスト削減	
4 . 2 . 3 詰め込みによるコスト削減	
4 . 3 S L Aによるベンダーロックの解消	
4 . 4 アウトソーシングによる職員の本来業務への回帰	
4 . 4 . 1 事例1 . コンビニ証明書交付サービス	
4 . 4 . 2 事例2 . コンビニ納付サービス	
4 . 4 . 3 事例3 . その他のサービス	
5 . 最後に	《 17 》

1. はじめに

1.1 私の考える電子自治体とは

国が電子自治体という言葉を使い始めてから既にかかなりの時間が経過し、最近クラウドというキーワードが踊って、電子自治体は主役の座を追われた感がある。更に、電子自治体という言葉の定義も確立されたものとはなっていないように思える。

しかし、私は、電子自治体とは、『住民サービスの向上と、自治体BPRによる費用対効果の向上』を『同時に実現する』ことであり、電子自治体の実現こそが地方自治体の究極の到達点であると確信している。そして、共同アウトソーシングサービスが電子自治体を実現する為の最も有効な方策であると考えている。

1.2 当社の概要

私の所属する(株)大分県自治体共同アウトソーシングセンター（略称：OLGO）は、その名の通り、大分県にあり、地方自治体様の情報システムの運用サポートを専門に行う会社として平成16年に設立され、地方自治体様に対する共同アウトソーシングサービスの提供を主な役割としている。現在は、大分県内で7つの地方自治体様の運用サポートを行っている。

2. 共同アウトソーシングサービスの受注

2.1 地方自治体の抱える問題

私共が、運用保守をサポートしている地方自治体に限らず、その多くは財政状況が大変厳しく、広範囲にわたって予算の削減が行われている。その一方で、そこに生活する住民は、地方自治体に住民の生命と財産を守り、安心して生活できる環境を求めている。

しかし、今や、私共が新たなITサービスの提案を行っても、財政状況が厳しいゆえに、新たにコストが増えないことが大前提であり、せいぜい法制度改正の対応を行うのが精一杯である。住民が望む新たなITサービスを提供するという期待に応えられているようには思えない。

しかし、このように厳しい財政状況の中でも、地方自治体の役割は住民が期待するITサービスの向上に取り組んで行くことであり、その為にも自治体BPRによる費用対効果の向上によるコスト削減を達成することが必須の要件となっている。

しかし、地方自治体のコスト削減を我々のような業者に、そのままらい回しのよう求めたのでは、地方の業者は疲弊してしまい、地域の産業までもが縮小してしまう。地方自治体はBPRによる費用対効果の向上によりコスト削減が図られ、それにより、住民サービスの向上が図られ、サービスを提供するITサービスベンダーも適切な利益を生む。即ち、住民、地方自治体、業者の全てが恩恵を受ける事が出来る。これこそが電子自治体の実現そのものであり、われわれが目指しているものである。

大分県では平成の大合併で58団体が18団体となったが、そのほとんどで合併協議が思うように進まずに、最適なコンピュータシステムの検討を行う時間がとれず、中核となる団体のコンピュータシステムにとりあえず統合し、次の機会に再度見直しを行うこととなった。それゆえに、従来よりの大型汎用機システムがそのままの形で

残り、リース料や運用保守のコストの負担がそのまま重くのしかかっている。合併から5年を経過し、コスト負担の軽いシステムに全面的に見直しを行うタイミングとなっていた。

2.2 共同アウトソーシングサービスの提案

私共は、共同アウトソーシングにより電子自治体を実現する取り組みを行っているが、一方で、共同アウトソーシングはこれまでにはあまり普及していないビジネスモデルであるから、システムを共同利用するという、アウトソーシングすることが、どのようなメリットとリスクをもたらし、現状がどの様になるのかを、実感していただくことは困難であった。

随分昔に存在していた受託計算と同じ様なものだと考えている人も多い。私共も、以前は大分県の全ての地方自治体様の受託計算を行っていたが、それらは業務のほんの一部のコンピュータ処理を受託計算していたに過ぎない。現在は、その及ぼす影響の大きさや、システム化されている業務の範囲は、受託計算の時代に於けるものとは比べ物にならず、延長線上にあるものでもない。

このような折、合併時に中核市の大型汎用機システムにとりあえず9団体を統合し、次のタイミングに見直しを行うとしていた大分県内の先進的な団体が、合併から5年を経過し、この大型汎用機のシステムの見直しを行うことになった。

見直しは、合併時の基本方針であった

- (1) コスト削減
- (2) 電子自治体に対応可能なシステム
- (3) 地域企業の参画

の3つの方針に従って行われた。

私共は、この団体に対してこの機会に共同アウトソーシングに移行し、その時点では1団体であるが、今後、私共のお客様に対して、このシステムを共同利用する提案を行っていくことで、更なるコスト削減が実現できるという提案を行い、受注することができ、平成20年度より共同アウトソーシングの移行に着手した。

ここで、BPRによる業務の効率化、ITサービスの品質レベルや価格体系、SLAに基づくITサービスの考え方など、共同アウトソーシングサービスとはどのようなものなのかを、実際のシステムを稼働させて、検証していただくことが実現した。

また、他の団体にも、どのようなメリットやリスクがあるのかについて、具体的に実際に稼働している物を、観て、触れて理解してもらうことが可能となった。

2.3 共同アウトソーシングサービスの構築

このシステムの構築にあたっては、再構築の為の費用と本稼働後の運用保守6年間のトータルコストを、現行システムを継続使用した場合と比較して16%削減出来ると試算された。

委託契約締結にあたって、システム再構築2年、運用保守6年の包括的アウトソーシング契約を締結した。契約の具体的内容は

- 2.3.1 ソフトウェア面
- 2.3.2 ハードウェア・設備面

2.3.3 サービス運用面

にわたって、ITサービスに関するSLAを盛り込んだ膨大なものとなった。

2.3.1 ソフトウェア面について

(1) パッケージの選定

地方自治体の業務は、本来、国が定めた同じ法律のもとで執行されるので、同一の業務形態をとるものである。よって、大分県内の各自治体で同一のパッケージを共同利用し、業務を運用することは可能である。この団体で、大分県内の自治体様に共通で使っていただけるパッケージを構築し、他の大分県内の自治体に順次展開していくことにした。

私共は自社でパッケージを開発し、保有しているわけではないので、今後、大分県内で共同利用を行っていく上で最もふさわしいパッケージを、フリーハンドで選定することとし、その一方で、自治体様の業務は選定されたパッケージに合わせていただくことを目指した。

契約書には、

- (a) パッケージを基本とし、カスタマイズは極力行わない
- (b) BPRの観点から業務をパッケージに合わせる
- (c) 個別にシステム構築は行わず、全体最適化を図る

を基本とする事が明記されており、職員様も私共の社員も同じ認識を持つことが出来た。

ここで、どのパッケージを採用するかは非常に重要な意味を持つことになる。私共は、採用するパッケージの選定に当たっては、以下のような点を考慮した。

- (a) 総務省の地域情報プラットフォームの標準仕様に準拠している
- (b) 総合住民窓口が運営できる
- (c) 既に同規模の他団体で稼働実績がある
- (d) 住民の大切な個人情報を取り扱うものであり、情報セキュリティ面の機能が備わっている
- (e) 利便性の面からWEB対応型のパッケージである

選定の結果、私共がこれまで運用してきたものとは異なる、九州のパッケージベンダーであるA社のパッケージがふさわしいと判断し、これを採用することとなった。

(2) FIT & GAPの実施

導入段階では、A社パッケージと自治体様の業務とのFIT & GAPを行い、一つ一つ業務要件を確認した。

FITしたものはそのままパッケージを使用し、GAPは

- (a) 大分県内で共同利用を行う上で共通的に必要となる機能
- (b) 団体様の独自機能

の二つに分類し、

(a) は、パッケージベンダーであるA社に依頼して、パッケージに取り込んでもらい、パッケージとして管理し、提供してもらうこととした。その見返りとして、今後の共同利用に当たっては、このパッケージを大分県の「標準システム」として、他の団

体にも利用していただくことを約束した。

(b) はパッケージに含まれない市町村独自の機能であり、一つ一つ業務要件を確認する過程で、ゼロとなることを目指したが、最終的にはゼロにはできなかった。

これらはカスタマイズとして、有償で取り込んだが、これら独自カスタマイズのボリュームは費用に換算すると、導入にかかる作業費の 9.7% に押さえ込む事が出来た。この比率は、私が経験したプロジェクトの中で最も少ない比率となっている。

もっと細かく業務単位で見れば、パッケージをそのまま利用出来る部分もあり、この部分はカスタマイズなしで運用が可能となり、運用保守にかかるコストを大幅に削減することは可能であると判断した。

(3) パッケージ利用の効果

近年、大規模な法制度の新設や改正が多く発生し、介護保険制度に始まり、最近の後期高齢者医療保険制度の新設、子供手当の支給制限の変更など、多くの金額が IT システムの構築に費やされている。平成 23 年には住民基本台帳法の改正による外国人登録の大幅な変更も予定されている。これまで、これらの大幅な法改正は、ほとんど国の補助金が交付され、それで賄う事が出来たので大きな問題にはなっていないが、市町村の単独事業であれば、非常に大きな負担となってくる。

もともと、自治体の業務は国が定めた同じ法律の為に同一の業務形態であったものが、住民の利便性や事務処理の効率化の為に独自の条例を定め、運用を工夫してきた等の理由により、長年の間に少しずつ変化して、自治体独自の運用を行っている部分が多く存在するようになっていた。

そして、手作りの独自システムを構築するとき、自治体の現場で行っている運用を、そのままシステム化してしまった。汎用機のシステムを手作りし、電算コストが治外法権的に予算化されていた時代では、システム化による効果が発揮され、この方法が最適であるとされていた。しかし、今やその事が、費用対効果を上げる為のネックとなっている。

今回、運用保守に於ける費用対効果を最大限に発揮させる為に、パッケージをそのまま使用し、個別のカスタマイズはしない事を基本方針に掲げてシステム構築を行った。これによって、毎年の法制度改正が発生する度にパッケージは変更となるが、そのパッケージをそのまま入れ替えるだけで、法制度改正の対応が終了することになる。

もし、パッケージ部分にカスタマイズがあれば、パッケージの法制度改正が取り込まれた部分と比較し、カスタマイズを行った部分を反映させなければならない。このような作業は手間も時間もかかるし、システムテストも必要となり、品質を悪化させ、トラブルの元となり、結局は、運用コストを膨らませる事となる。統計的にも、発生するトラブルの 60% は、システムに何らかの変更を加えたときに発生すると言われている。

(4) パッケージ利用で考慮すべき事

もう一つ、パッケージ利用で考慮すべき重要な要素として、新たなサービスを住民に提供していくために、これまで自治体が独自で開発コストをかけて対応していた機能は、今後は、パッケージがその役割を負わなければならない。私共、IT サービス

運用を担当していく側としては、システムが陳腐化しない為にパッケージベンダーと連携を密にして、お客様の要望、国の施策、世の中の流れ等をパッケージに反映していく事が求められる。もし、そうでなければ、再び自治体様は独自にカスタマイズを行うことを始め、パッケージをそのまま利用したメリットを失ってしまう。

ITサービスを提供する側としては、パッケージベンダーと意識を併せて、パッケージの有効性を維持していくことが重要であると考えている。

2.3.2 ハードウェア・設備面について

(1) データセンターの利用

自治体業務のシステム化の範囲が拡大するにつれて、ITサービスの停止による業務停止は、住民への影響が非常に大きくなり、自治体業務の事業継続という観点から、

耐震、耐火

安定した電源供給

入退館監視

データ保管

などを確保する必要が発生した。しかし、その為に庁舎を強化するよりも、それらの設備が整ったデータセンターを利用するほうがメリットは大きいと結論づけられる。

更に、従前より自治体は住民のセンシティブな個人情報を大量に保持している。自治体の職員には、庁外にデータを持ち出すことに対する抵抗感も根強く残っているが、住民の個人情報保護に関する意識の高まりに応えるように、セキュリティ面でも強固なデータセンターにサーバを設置するべきである。

合併前は、小さな村の電算室と言えば、庁舎の入り口のすぐ横に「電算室」と見せつけるように看板がかかり、鍵もかかっていないような部屋にコンピュータが置かれていたが、今では住民はそのようなことは望んでいないのである。

事業継続及びセキュリティの点から、データセンターにデータを置くことは当然の帰結である。

2.3.3 サービス運用面について

(1) SLAによる見える化とITILの採用

サービス品質の向上と運用サービスコストの削減を計画するとき、ITサービスに見合ったコストはいかなるものであるかを見える化する必要がある。

今回の新システム構築・運用の契約にあたって、システム構築とサービス運用について、細かく条件を整理し、数値化してSLA (Service Level Agreement) としてお互いに合意した。このSLAによってITサービスの内容は目に見える形となり、利用者と提供側で同じ土俵で会話が行えるようになった。

SLAの締結に当たって、具体的な管理項目や測定方法については、総務省より出されている「共同アウトソーシング導入の手引き」を参考にした。また、管理方法や運用手順の仕組みについては、ITサービスマネジメントの標準として世界で最も広く用いられているITIL (Information Technology Infrastructure Library) を参照した。

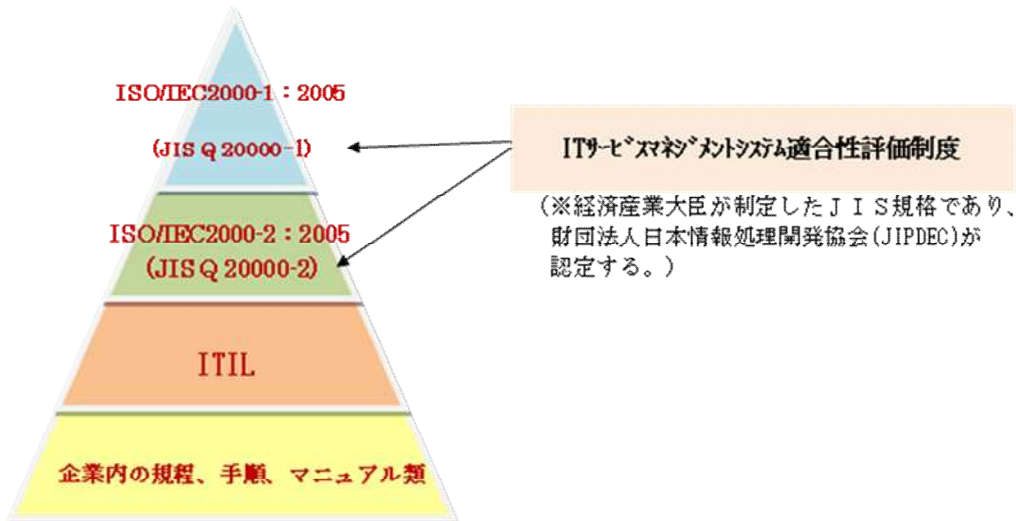
私共は、ITサービスベンダーとして、ITサービスマネジメントを構築し、「IT

ITIL」を活用してこのSLAを達成することが、ITサービスの品質を上げ、顧客満足を手に入れるものであると考えて取り組みを行っている。

また、このマネジメントシステムの有効性を実証する為に、平成21年に大分県で始めてISO20000のITサービスマネジメントシステム適合性評価制度による認証を取得した。

ISO20000 関連規程の体系図を以下に示す。

【 図 1 】



(2) 1社丸抱えからの脱却

現在はシステム構築が完了し、平成22年4月よりITサービス運用を開始したところであるが、一部のパッケージの品質が非常に悪く、何とか運用開始にこぎつけたものの、大変苦労することとなった。

ITサービス運用を提供していく時に、パッケージの品質は、そのままITサービスの品質を左右することになる。これまでは、パッケージ開発元がハードウェアのメーカーで、そのメーカーが導入から運用までを丸抱えすることが多かった。よって、問題は全てメーカー内で解決してきた。

しかし、私共ITサービスベンダーは導入するパッケージを開発したわけではないので、パッケージ品質の問題はパッケージ開発元で対応することになる。また、ハードウェアもIaaS (Infrastructure as a Service) となり、稼働条件を満たせばメーカーは問わない。問題が発生した場合の対応は、問題切り分けの境界を設けて、私共とパッケージ開発元やIaaS提供元との間で外部委託契約を締結し、問題解決を行うこととなる。

この様に、私共が関係先と外部委託契約を結ぶことで、一社丸抱えから脱却し、最適な関係先を選択することが出来る。

3．総務省の自治体クラウド開発実証事業への参加

3.1 自治体クラウド開発実証事業の目的

平成21年度に公募された、総務省の「自治体クラウド開発実証事業」の目的は、一つは開発実証として、

- (1) BPRによる業務の見直し
- (2) データ移行ツールの作成
- (3) センター運用による事業継続とセキュリティの確保
- (4) 仮想化技術の検証

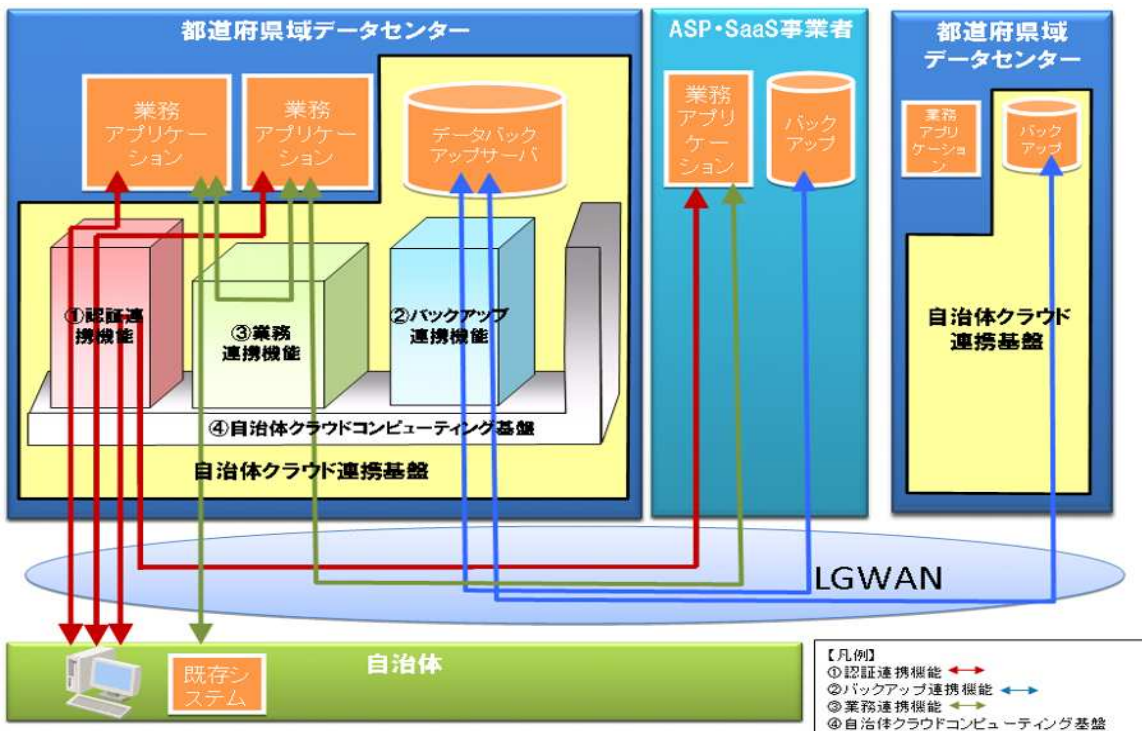
であったが、

更に、事業が終了した後は、開発実証事業の成果を実運用に活かすこととなっていた。

この事の持つ意味は大きく、これまでの実証事業の様に、単に実証実験に終わるのではなく、この成果を生かして、参加自治体を実運用しているシステムを共同アウトソーシングに移行するのである。

自治体クラウド連携基盤イメージ図（総務省資料より）

【 図 2 】



3.2 自治体クラウドを活用した共同利用の広がり

大分県では、平成の大合併で 58 市町村が 18 市町村となったが、このときに私共がこれまで採用していたパッケージと九州の A 社の提供する 2 つのパッケージのいずれかが 14 団体で採用され、全体の 8 割を占める状態になっていた。

私共は、このような状況であるので、A 社と J V を組んでこの実証事業に参加を行うことが、共同アウトソーシングを進める視点で有効である判断し、大分県に対して J

Vを組んで実証を行う提案を行い、この開発実証事業の委託先に採用された。

一方、大分県は今回の開発実証事業の参加団体を募り、5 団体が参加した。この 5 団体は全て私共とA社の 2 社が運用サポートを行っていた。私共は、A社が開発したパッケージを「標準システム」と位置づけ、前述の2.2にあるように、既に1 団体で共同アウトソーシングサービスの構築に着手していた。

本事業は、開発実証事業終了後に実運用に移行する事が前提であったので、1 団体で共同アウトソーシングとしてスタートしたが、一気に共同アウトソーシングに参加する団体を広げ、共同アウトソーシングのメリットを発揮できる環境が出来上がってきたといえる。

更に、A社と私共がそれぞれの得意分野を活かして、システム導入はパッケージ開発元のA社が担当し、ITサービス運用は私共が行うことで、それぞれの優位性が生かせると判断している。

3.3 共同利用推進の為のポイント

私共は、自治体システムのITサービスに特化したITサービスベンダーとして、ベストなサービスが提供できることを目指している。

私共が、共同アウトソーシングを推進していくために、今回の実証事業で実施した作業は、

- (1) BPRによる業務の見直し
- (2) データ移行ツールの作成
- (3) センター運用に於けるセキュリティの確保

の3つであり、開発実証事業が終了した後に実運用に至る段階で

- (4) SLAに基づくITサービス利用契約の締結

である。

3.3.1 BPRによる業務の見直し

開発実証事業では、参加している5 団体が実際に運用している業務を見える化し、業務機能を要求機能一覧にまとめた。現時点では、要求機能は 3,313 項目に上り、その一つ一つについて、今回採用した「標準システム」との機能差異について調査を行っている。

現時点で、パッケージに無い機能が 534 件、新たに要求のあった機能が 339 件となっており、524 件 + 339 件の 866 件について業務運用をBPRして対応出来るかを協議している最中である。

しかし、この 866 件を原因別に分類すると

- (a) 規模(データ量)によるもの . . . 1%
- (b) 地域性によるもの . . . 8%
- (c) 現行事務の継承によるもの . . . 91%

要因別に分類すると

- (a) 表記、様式に関するもの . . . 60%
- (b) 手順に関するもの . . . 5%

となっており、今後の協議にもよるが、この分析結果から推測するに、これまで行

ってきた運用方法や、表記方法や様式を見直すことで、パッケージでの対応率をかなりの精度まで上げる事が可能であると判断している。

今後は、これらの差異を、

(a) 業務運用の B P R を行いパッケージに合わせる

(b) 「標準システム」の機能としてパッケージ開発元がパッケージに取り込むのいずれかの振り分けを行い、実証事業終了後には大分県で共同利用する「標準システム」が、更に機能を充実させたものとして完成する。

今回、各自治体様の担当者が、多くの時間をかけて B P R の協議を行ったが、他市のやり方を聞く機会がこれまで少なかった事もあり、今回、見直しを行う良い機会となったと聞いている。

3.3.2 データ移行ツールの作成

新たなシステムを導入する際に、思った以上にコストがかかるのが、現行システムからのデータ移行経費である。データ移行の精度を追求すれば限りなくコストが発生するし、データの移行精度が低ければ稼働後にトラブル発生の原因になる。

この実証事業で大分県の 80% を占める二つのパッケージが持つデータについて、データ移行ツールを作成し、その移行結果の検証を行うことの意義は大きい。

市町村ごとにデータの持ち方も少しずつ異なっているので、この移行ツールで 100% 対応が出来るわけではないが、この移行ツールを再利用して、コスト削減を図ることが出来る。

3.3.3 センター運用による事業継続とセキュリティの確保

自治体にとって、窓口サービスは停止することが許されない程の重要なものであり、今では、コンピュータを利用せずに窓口事務を行うことも想定できない。

外部からの脅威なども考慮し、窓口を含めたサービスが停止することなく、常に利用可能な状態を維持する為に、事業継続計画を立案しておくことは重要である。

また、大量の大切な住民の個人情報に預かることになるので、セキュリティ面について十分に考慮する必要がある。

私共は、自治体様から預かった個人情報を含む大切な情報資産を、様々なリスクから守らなければならない。しかし、ここまでやれば完璧となるというものは無い。

私共が、様々なリスクに対して向き合い、為すべきことを定める時、行き着いたところが、常に基本となるべきものに立ち返ることであり、その基本を、世界で最も多くの利用実績のあるセキュリティに関するマネジメントシステムである I S M S (Information Security Management System) やプライバシーマーク制度に求めた。私共は、これらのマネジメントシステムを採用し、日々改善を重ねながら、様々な角度から発生する脅威に対して向き合っている。

3.3.4 S L A に基づく IT サービス契約の締結

実証事業も終盤にさしかかって、実証事業後の本稼働の検討を始めている。本稼働の契約内容は、

(a) 自治体は情報資産を所有せず

(b) 利用するサービスの対価を支払う

(c) 長期の包括的な契約を行う

事が基本であり、契約先はITサービスベンダーとなる。

利用するサービスの内容はSLAで定義され、そのサービスに応じた対価が決定される。当然、このサービスに応じた対価が、共同利用することで、共同利用の参加団体が多くなればなるほど、低く抑えられることになる。

この契約に基づき、ITサービスベンダーは、各団体と締結したSLAを遵守するように、採用するパッケージのパッケージベンダーと外部委託契約を、データセンターとセンター利用契約を、IaaSの提供者とインフラの利用契約を、それぞれ締結することになる。

採用するパッケージも、設置するデータセンターも、ハードウェア等のインフラも、様々なしがらみに囚われることなく、契約に基づいて利用するITサービスベンダーであれば、最も適切な形で実現することが出来るのである。

そして、私共ITサービスベンダーは、共同アウトソーシングサービスの運用を行うことで、更にこれらのコスト削減を実現することを目指しているのである。

4 . 電子自治体の真のメリットの創出

自治体クラウド開発実証事業を経て、大分県内の共同アウトソーシングサービスの本稼動を実現させることで、『住民サービスの向上と、自治体 B P R による費用対効果の向上』を『同時に実現する』ことと定義した電子自治体の実現のスタートラインに立つことが出来る。

そこから地域の住民も共同利用参加団体も I T サービスベンダーも、更にはパッケージベンダーも、データセンターも、ハードウェアメーカーも、適切な内容と価格でそれぞれが契約を締結することで、皆が恩恵を受けるようになるのである。

その為の具体的なポイントとして、

- (a) S L A による I T サービスの見える化と品質向上
 - (b) 共同利用によるコスト削減と新たなサービスの創出
 - (c) S L A によるベンダーロックの解消
 - (d) アウトソースによる職員の本来業務への回帰
- の 4 つがある。

4 . 1 S L A による I T サービスの見える化と品質向上

アウトソーシングすることで、どんなサービスが行われているかが直接的に見えにくくなり、自治体様は何となく不安になる。私共は、I T サービス品質を向上させ、顧客満足を高めるために I T サービス運用の世界標準になりつつある「I T I L」を活用している。

これらの I T サービスの基本は顧客との契約である「S L A」であり、この S L A の遵守状況を監視していく事で I T サービスを見える化するのである。

この S L A には、サービス時間、障害の発生率、ディスクの使用率やレスポンスの遵守率、解決までの時間はもとより、問い合わせの回答率や回答時間遵守率など、細かく決めてある。そしてこれらの状況を毎月レポートにして報告を行うのである。

我々 I T サービスベンダーは、この S L A を遵守するために、障害や問い合わせをインシデントとして管理し、問題管理やリリース管理、構成管理と連動して、対応遅れや漏れの無いように管理する。更には、障害等で私共では解決が見つからない時の為に、パッケージベンダーやデータセンターや IaaS 提供業者と外部委託契約を締結する。

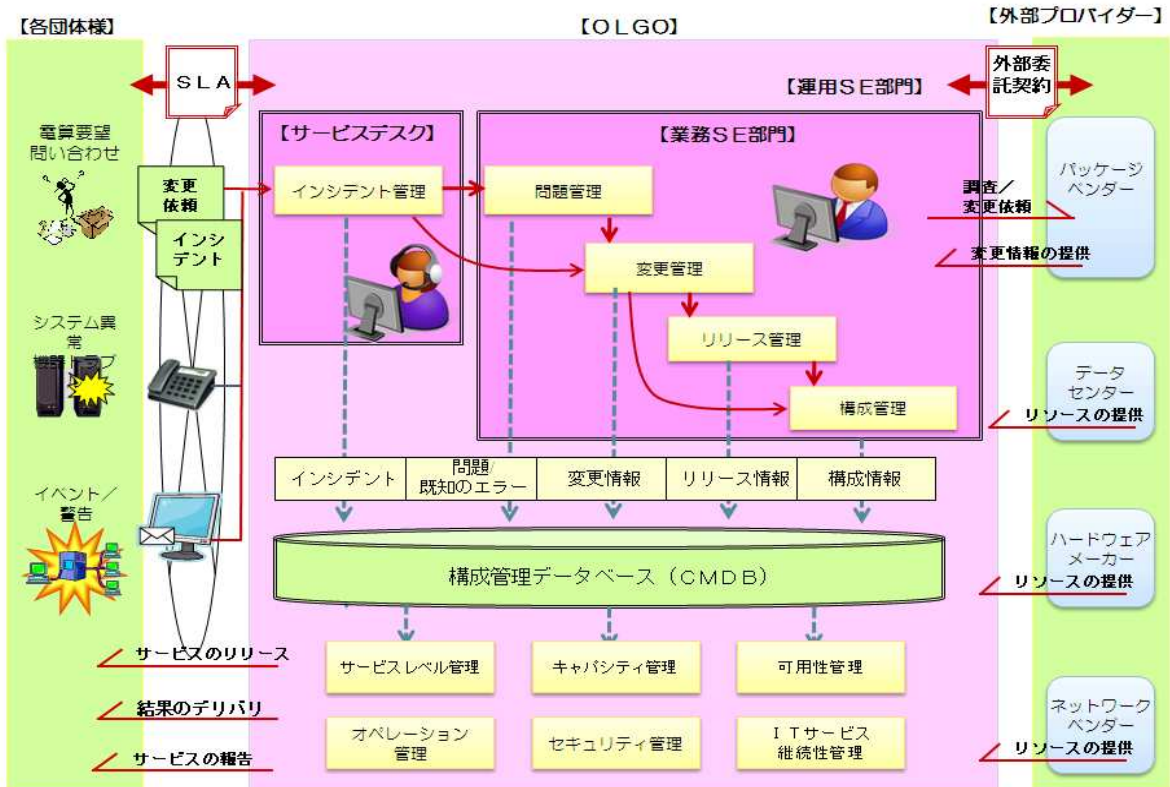
特に、パッケージベンダーとは、障害時の対応方法、法制度改正のサポート内容、新たな機能やサービスの提供に関する事項など、細かな内容の外部委託契約を締結する。

我々にとっては、どのパッケージベンダーとどの様な内容で契約を締結するのが最適であるかを見極める事が、お客と締結した S L A を遵守することが出来るかにかかってくる。

「I T I L」については、日本でも Itsmf-Japan なる法人がその普及活動を行っている。更に、I T I L に準拠したマネジメントシステムの認証規格である I S O 2 0 0 0 0 も認知されつつあり、私共も、昨年この認証を取得し、更なるサービス品質の改善を行っている。

「ITサービスの流れ」を以下に示す。

【図 3】



4.2 共同利用によるコスト削減と新たなサービスの創出

コストの削減といっても、一方的に業者が値引きに応じることではない。サービスに見合った価格で合意をする事が基本であり、その見合った価格自体が低くなるものでなくてはならない。そして、私共はこれを共同利用とアウトソーシングによって実現しようとしている。

4.2.1 共同運用によるコスト削減

(a) サービスデスクの共同運用

新たな制度が設置されたり、法改正が発生したり、また、利用するITサービス運用が大きく変わったり、何かの障害が発生した場合、利用者の運用を支援するための部門を設置し、速やかな復旧を行い、混乱の起きないようにする。これまでは、この為に自治体内部にシステムの専門家と呼ばれる人を確保してきた。

今後は、同じパッケージを共同で利用する事になるので、ひとつのシステムの専門家が、利用する全ての団体をサポートする事が出来るようになる。

現実には、各団体毎には、なかなかこのようなサービスデスクの設置まで行われていないが、共同で設置・運営することでコスト負担が軽減し、利用者向けのサービスが向上する。

(b) 事後処理の共同運用

オペレーション、事後処理、配送の業務は、共同で運営することでコスト負担が軽

減する典型的な事例である。特に、事後処理は設備に依存する部分が大いなので、共同利用し稼働率を上げることで効果は確実に発揮出来る。

しかし、これらは地域性がかなりあるので、集約すればいくらかでも比例的に効果が出るものでもない。事後処理の能力や移動にかかる時間などから、アウトソーシングセンターは、経験的ではあるが1県1箇所、若しくは人口100万人に1箇所ぐらいが目安となるのではないか。

4.2.2 まとめ買いによるコスト削減

例えば、パッケージ等のライセンスは、よく言われるまとめ買いをする。ITサービスベンダーが、共同利用参加団体分を纏め買いを行い、1団体あたりのコストを下げるのである。

ここで重要な事は、このことはパッケージベンダーの寡占化が進み、市場が縮退するのではない。次々と新しいパッケージがパッケージベンダーより提供され、住民がその恩恵を受けるのである。市場が縮退するのではなく、パッケージをベースにした共同利用という市場が活性化するのである。

4.2.3 詰め込みによるコスト削減

もうひとつの例は、ゆとりの部分をゆすって詰め込むのである。納税通知書の送付時に封入・封緘作業をアウトソーシングするが、同時に、いくつかの通知書を積み合わせにより郵送費用が削減される。しかし、その為には、高価な封入・封緘機が必要となる。これらは高額であり、利用がある日に集中する。単独で購入するには高額のため、費用対効果が見込めない。しかし、次のように運用で工夫すればコスト削減が実現する。

- (a) アウトソーシングサービスで処理タイミングをスケジューリングし、封入・封緘機を共同利用し稼働率をアップさせ、費用対効果を発揮する。
- (b) プリント業務も同様で、一時期に集中するので、大型の印刷機を導入するが、その平均的な稼働率は低い。共同利用することで、稼働率を上げ、費用対効果を向上させる。
- (c) また、専用の書式も共通にすることで印刷の版を統合できるので、版数を減らし、印刷枚数を増やして、専用用紙一枚当たりの印刷コストを低減させる。

4.3 SLAによるベンダーロックの解消

これまでは、大型汎用機のメーカーが、そのハードで稼働するパッケージを開発し、システム導入からサービス運用までを一括して受注していることが多くあった。いわゆるベンダーロックといわれている状況である。

しかし、品質の高いサービスを、低コストで実現するというときには、様々な組み合わせの選択肢があるはずである。ハードウェアやOSのオープン化はもとより、総務省の地域情報プラットフォームに代表される様にソフトウェアの接続部分のオープン化も進んでおり、もっと最適な組み合わせが、フリーハンドで選択できるはずである。

つきつめると、ベンダーロックを解消する為には、利用する側がSLAを満たすサービスを選択する力を持つ事である。地方自治体は資産を持たないのであるから、極

論すれば、データさえ持っていけば、日替わりで異なったサービスを受けられる事になる。

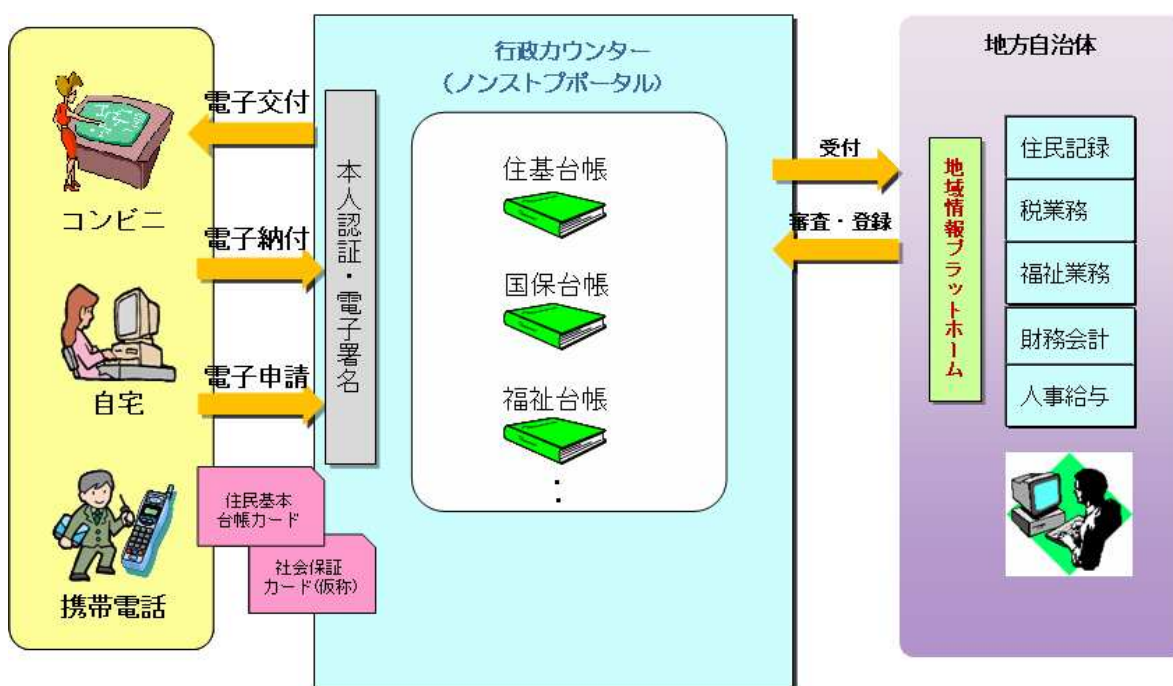
4.4 アウトソーシングによる職員の本来業務への回帰

自治体の各種台帳をバーチャルな行政カウンターの上に持つてくることによって、住民の側からインターネットやコンビに端末、携帯電話などの身近な道具を使って、『いつでも、誰でも、どこからでも、安全に』自分のほしい証明書等を取得することが出来るようになる。一方、職員は、せいぜい審査を行う程度で、現在は窓口で行なっている証明書等を発行する業務が終了する。職員の負担が軽減し、職員でなければ行えない本来業務への回帰が行える。

まさに、住民の利便性の向上と職員の負荷軽減を同時に行える新たなサービスが実現する。ここで言うアウトソーシング先は住民なのである。そして、私の考える電子自治体は、ここで実現するのである。

次世代電子自治体の実現イメージを以下に示す。

【 図 4 】



4.4.1 事例1. コンビニ証明書交付サービス

住民が庁舎の窓口で職員からでなく、自らコンビニで住民基本台帳カードを使って、コンビニ端末より住民票や印鑑証明を取得出来るサービスが開始された。

住民にとっては、近くのコンビニで休日、夜間でも利用が可能となり、更に発行手数料も割安となっている。

一方、職員は窓口で処理を行う必要が無いので、職員の人件費がかからない。証明書一通あたりの発行コストも半分以下といわれている。

4.4.2 事例2.コンビニ納付サービス

住民が各種税金の納付をコンビニで行う事が出来るサービスである。コンビニ証明書交付サービスと同様に、住民にとって利便性が向上するし、窓口に要する職員の時間（コスト）が削減される。

住民がコンビニ納付を行うためには、コンビニ用の納付書を印刷し、住民に送付する必要がある。この納付書の用紙、印刷、封入・封緘は、専用の様式や印刷プログラムの改修が必要となるが、共同利用することでコスト削減が図られる。

4.4.3 事例3.その他のサービス

電子申請、電子納付、電子入札など、既に住民や企業などにアウトソーシングし、同様の効果が見込まれるサービスが実現している。

これらのサービスにより、職員の本来業務へ回帰するための時間が確保され、かつ、コスト削減も実現する。まさにこれまでずっと提唱し続けてきた電子自治体の実現である。

5.最後に

政府のIT戦略本部からIT戦略の工程表が出されているが、30もの項目について実施する時期を定めている。この内には国民ID制度などコンピュータシステムに対する影響の極めて大きなものも含まれており、これらの対応を行うには、莫大な費用が必要となる。これらの変化を各地方自治体がそれぞれ個別に対応することは考えられない。

今後、発生する変化に対して、共同で対応する仕組みが出来たのであるから、これを積極的に活用することがことが、住民が恩恵を受ける事になる。

共同アウトソーシングは、我々、ITサービスベンダーにとっても、自治体にとっても、住民にとっても、皆が恩恵を受け取ることが出来るものであると確信している。

大分県で進められているこの共同アウトソーシング事業が、電子自治体の実現の為のひとつの具体的な事例となり、世の中の仕組みを少しでも進めることが出来るように期待している。そして、私共、ITサービスベンダーが果たす責任は大きいものとなると決意を新たにしているところである。