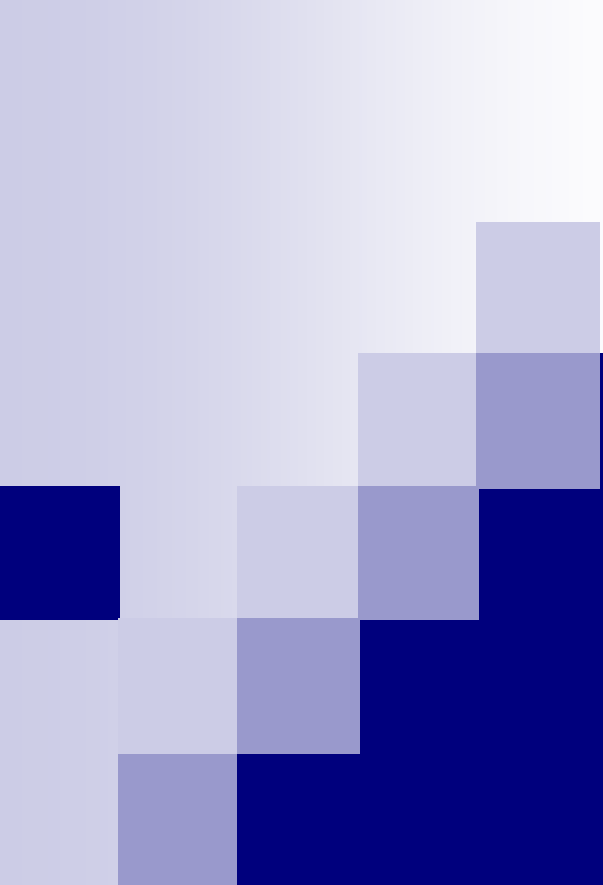




CIO補佐官WG2 ITガバナンス検討会

平成18年度活動報告書

2007年4月

報告書 目次

- 1 WG2検討テーマと活動状況
 - 1.1 WG2の目的と活動概要
 - 1.2 今年度検討テーマ候補について
 - 1.3 今年度検討テーマとゴール目標
- 2 PMO体制・役割アンケート結果
 - 2.1 PMO設置状況
 - 2.2 PMO組織の位置づけ
 - 2.3 PMOの体制
 - 2.4 PMOが対象とするプロジェクトの範囲
 - 2.5 PMOの役割
 - 2.6 PMOの人材育成取組
 - 2.7 アンケート結果からの論点整理
- 3 主な検討結果
 - 3.1 PMOの役割・体制整備に向けたソリューション検討結果
 - 3.2 求められる人材像検討結果
 - 3.3 求められる人材育成方向について
- 4 今後の課題

1.1 WG2の目的と活動概要

(1) ワーキングの目的

WG2の目的は、電子政府推進に係るITガバナンスの確立に向けて、各府省庁の実態を踏まえ、ITガバナンス機能強化に向けた対策指針を示すことを主眼に置き、主として体制や人材面を中心に、ITガバナンスとしての取り組み全般について、どのように取り組むべきかの方向性を検討し、具体的な取り組み方法等のソリューションを提供・提言するものである。

昨年度は、各府省庁におけるITガバナンスの体制として、PMO設置に係わる提言のほか、予算管理及び調達管理におけるITガバナンス機能強化方策についてまとめている。

(2) ワーキング体制

WG2 構成員

- ・平林内閣府情報化統括責任者(CIO)補佐官 ☆
- ・田中公正取引委員会情報化統括責任者(CIO)補佐官 ☆
- ・岩丸金融庁情報化統括責任者(CIO)補佐官
- ・森田法務省情報化統括責任者(CIO)補佐官
- ・石堂外務省情報化統括責任者(CIO)補佐官
- ・西村厚生労働省情報化統括責任者(CIO)補佐官
- ・久保田農林水産省情報化統括責任者(CIO)補佐官(第2WG主査)
- ・野村経済産業省情報化統括責任者(CIO)補佐官
- ・葛西経済産業省情報化統括責任者(CIO)補佐官
- ・浅野国土交通省情報化統括責任者(CIO)補佐官
- ・窪田外務省情報化統括責任者(CIO)補佐官

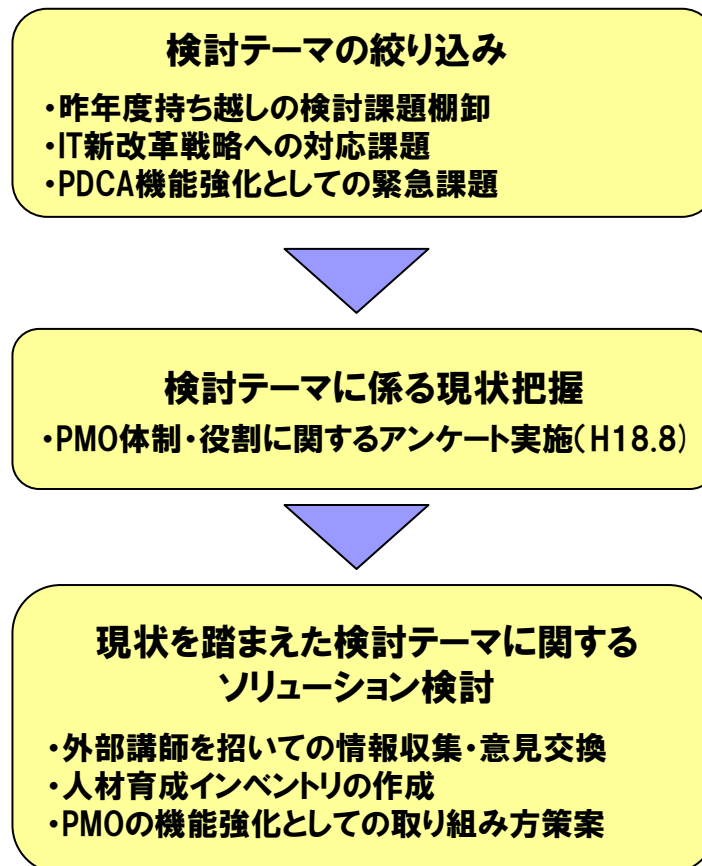
WG2 オブザーバ参加者

- ・山崎会計検査院情報化統括責任者(CIO)補佐官 ☆
- ・木村独立行政法人情報通信研究機構情報化統括責任者(CIO)補佐官 ☆
- ・木本独立行政法人産業技術総合研究所情報化統括責任者(CIO)補佐 ☆
- ・本吉独立行政法人国立環境研究所情報化統括責任者(CIO)補佐 ☆

☆は今年度新たに参加された方

(3) 活動概要

本年度の活動概要として、活動の主な流れを以下に示します。



1.2 今年度の検討テーマ候補について

検討テーマ候補については、昨年度検討持ち越し課題、ITガバナンス自体のPDCA整備、IT新改革戦略への対応等から棚卸しを行った上で、必要性、重要性、緊急性等を討議し、絞り込むこととした。

1. 昨年度持ち越し課題の検討候補

- ①予算・執行管理関連：柔軟な予算の運用の実現促進としてのバックデータ蓄積・評価
- ②調達関連：更なる透明性確保としてのCIO補佐官等の利益相反問題の克服－参加制限基準の検討
- ③人材育成関連：必要人員と規模に関する指針検討
※新電子政府構築計画素案にて「IT人材育成指針（仮称）」策定（H18年度末）、各府省庁「IT人材育成実行計画（仮称）」策定（H19年度末）とされている。
- ④新ガイドラインの見直し検討：計画から設計・開発への効率的なドキュメント仕様、ドキュメント維持管理体制の検討
- ⑤全体移行計画とリスク管理手法の検討：全体移行計画→個別移行計画展開のための推進体制及びリスク軽減方策

2. ITガバナンス評価の仕組み構築

- ①G-PMO及び各府省庁PMO活動点検評価方法の検討（※現時点ではITガバナンス確立途中ゆえ時期尚早と判断）

3. 新IT改革戦略及び電子政府構築計画への対応検討候補（主としてPMO体制に関わるものを抜粋）

- ①人材育成計画関連：必要人材と外部人材活用方針（持ち越し課題③と関連） ※各府省庁PMO関連
- ②情報受発信関連：利用促進、ワンストップ推進に関わる連携・調整体制とは ※G-PMO／各府省庁PMO関連
- ③集中化・共用化推進関連：どのような体制で運営管理すべきか ※G-PMO関連
- ④情報資産管理台帳整備（H19年度末）：管理・点検・更新等の役割の整理も必要 ※各府省庁PMO関連
- ⑤予算・調達の審査充実：審査体制は適切か（①の課題とも関連する） ※PMO関連
- ⑥国・独法・地方公共団体の連携：「電子行政推進国・地方公共団体協議会」が設置されたことから ※G-PMO？

1.3 今年度検討テーマ候補とゴール目標

検討テーマ候補についてWG2で討議した結果、必要優先度から以下の4点に着目することとした。

- ① PMO体制：PMO統制力担保／体制構築のための省内調整・役割明確化／適正な人材確保・育成／CIO：CIO責任明確化
- ② 調達改善：総合評価方式配点比率／低入札防止／金額妥当性／随意契約廃止課題／分離分割発注／調達参加制限／調達審査体制
- ③ 予算統制：予算審査体制・ルール・責任明確化
- ④ 最適化推進：EAドキュメント見直し（効率的な中小規模業務・システム最適化方策）

検討テーマ		ゴール目標
I 体制・役割関連		
1	PMO体制・役割（責任）検討（人材育成含む） → アンケートにより現状・将来を検討	推奨モデル提示 ①目指すべきPMO体制と役割 ②そこへ至るアプローチ
II 調達関連		
1	現状課題の克服	
①	1 社入札防止（分離分割発注含む）	防止策の提示
②	低入札防止（見積精度含む）	防止策の提示
③	参加資格制限／審査員構成等（公正性・透明性確保）	記載例の提示
2	将来課題への対応	
①	随意契約廃止影響課題の検討 ①改修時リスク②運用時リスク③保守／改修の責任分界等	課題対処方策の提示
III 予算関連（将来課題への対応）		
1	インセンティブ契約	実現に向けた課題克服提案
IV EA成果物関連		
1	使えるドキュメントとは	ドキュメント見直し提言

今年度の
検討対象

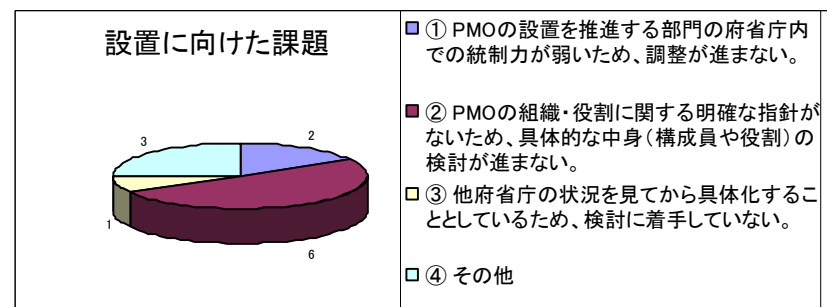
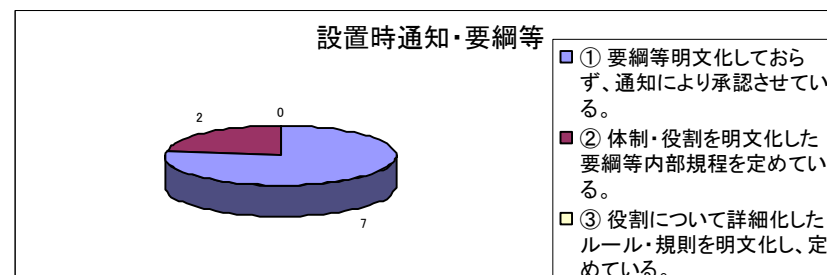
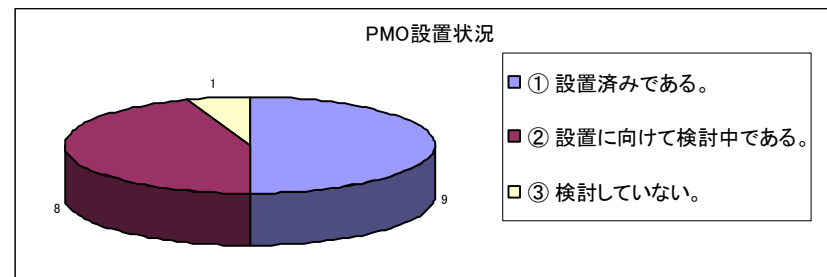
人材育成関連検討に時間を要したため、網掛け部はH18年度は未着手となった

2 PMO体制・役割アンケート結果

※各府省庁CIO補佐官を対象に8月下旬に実施

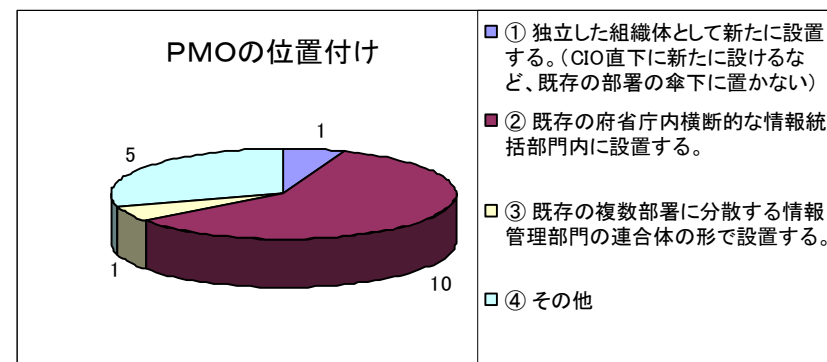
2.1 PMO設置状況（8月末時点）

- 半数の府省庁で設置済みである。
→ まだ半分の省庁で設置できていない。
- 設置済み府省庁では通知により府省庁内合意の形式としている。
 - 要綱等明文化すると改訂等手続きが煩雑になるため通知（情報部門長通知）の形が主流と思われる。
- 検討中の府省庁での阻害要因としては、
 - 「PMOの組織・役割に関する**明確な指針がない**ため、具体的な中身（構成員や役割）の検討が進まない。」とするところが半数を占める
 - **組織間の役割の調整が難しく、拠り所（明確な指針）が必要**とされているものと思われる。



2.2 PMO組織の位置づけ

- 「② 既存の府省庁内横断的な情報統括部門内に設置する。」ところが大多数を占めた。
 - 既存の情報統括部門の役割がPMOとしての役割を重複するところが多いと思われる。
 - なお、既存の情報統括部門内（同等レベル）と既存の情報統括部門の延長（機能拡張組織）との捉え方は半々であった。
 - 将来に関しても「情報統括部門とは別の独立した組織である必要性は無い」とする回答が大半を占めている。
- バーチャルな組織形態（複数部署の連合体）とするところもあった。
 - 評価者と被評価者の重複を避けるなど、独立した第三者組織（システム監理・監査）的な捉え方による。
- どの府省庁もPMOは1つの組織であり、補完的なサブPMOを設けているところはない。



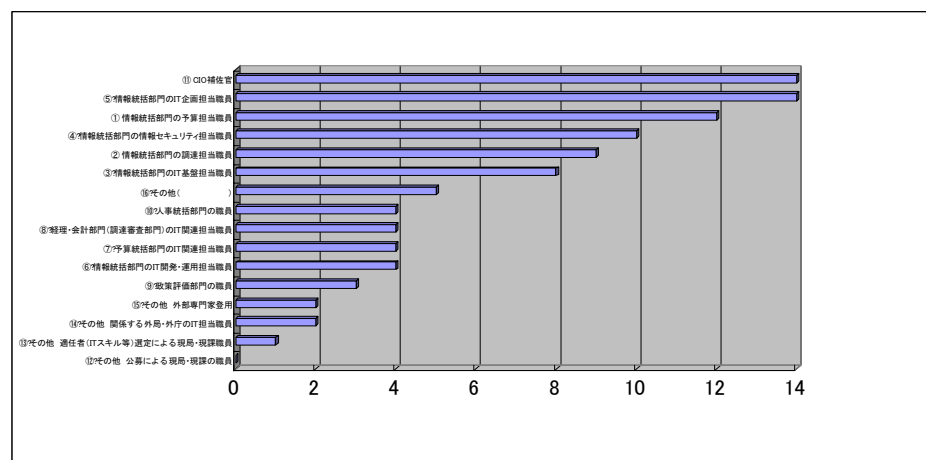
※「その他」は検討・調整中のため未確定であるための回答が主である。

※WG検討において、どのような位置づけ（情報統括部門とは独立した組織など）が好ましいかについて議論したが、PMOの役割が情報統括部門と重なりが多いなど、組織はその背景・歴史など既存の役割との関係から、PMO組織を新たな独立した組織として設置することは難しいものと思われる。

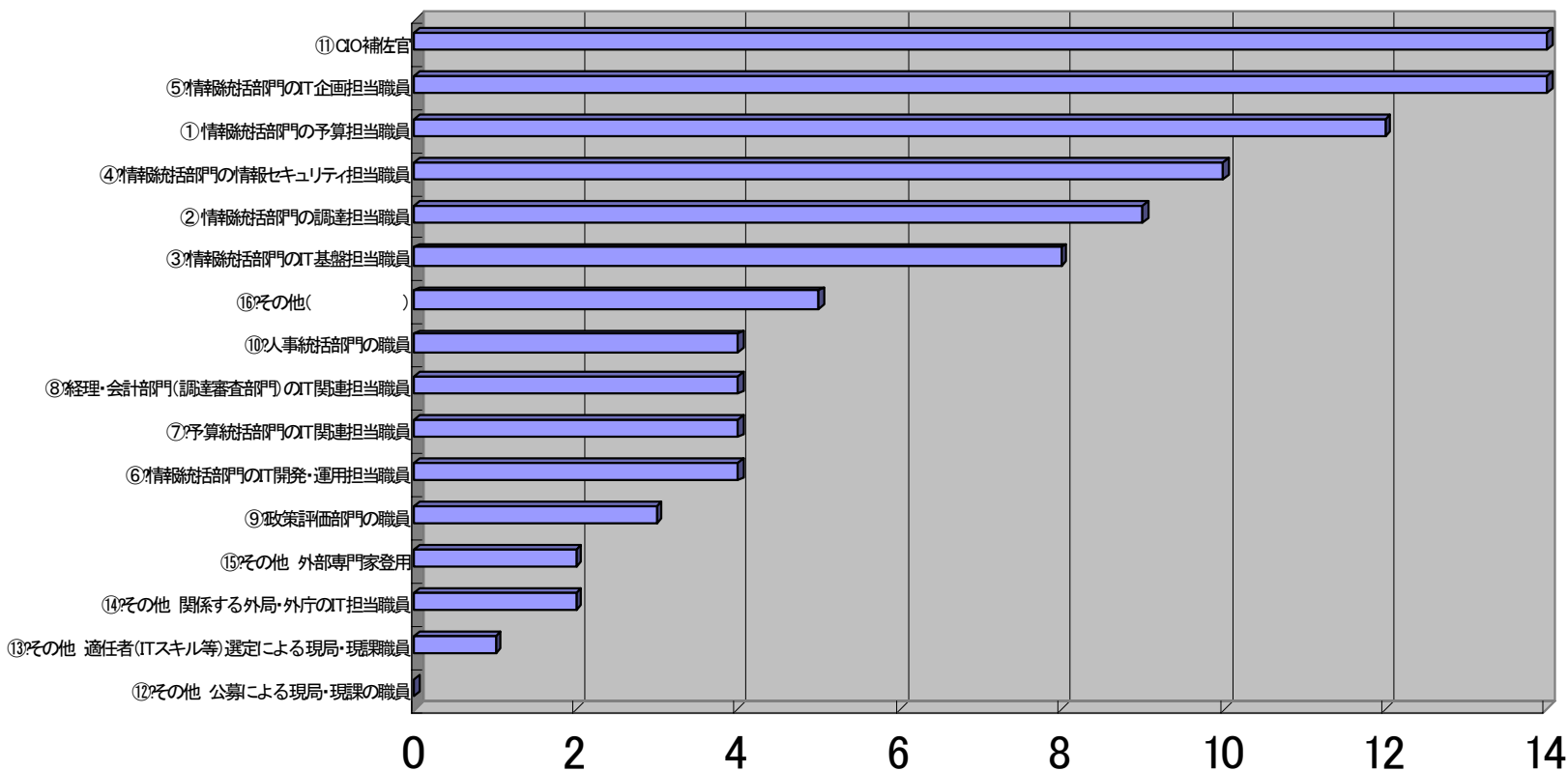
2.3 PMOの体制

- PMOの責任者は大多数がCIOである。
 - 情報統括部門の長（情報課長等）とするところも2つあったが、実質的な責任者として捉えてのことと思われる。
- PMO構成員の数は4名から55名と府省庁により一様ではないが、十数名規模のところが主流であった。
- 半数以上の府省庁であげられたPMO構成員（CIO補佐官以外）は、以下の通りである。
 - ・ 情報統括部門の企画担当職員
 - ・ 情報統括部門の予算担当職員
 - ・ 情報統括部門の調達担当職員
 - ・ 情報統括部門の情報セキュリティ担当職員

※業務・システム最適化ガイドラインに歩調を合わせるため、政策との整合性（全体調整）、予算管理機能の強化、調達の適正化、セキュリティ確保等、PMOは各プロジェクトの企画段階から運用段階まで点検することを想定した体制となっている。

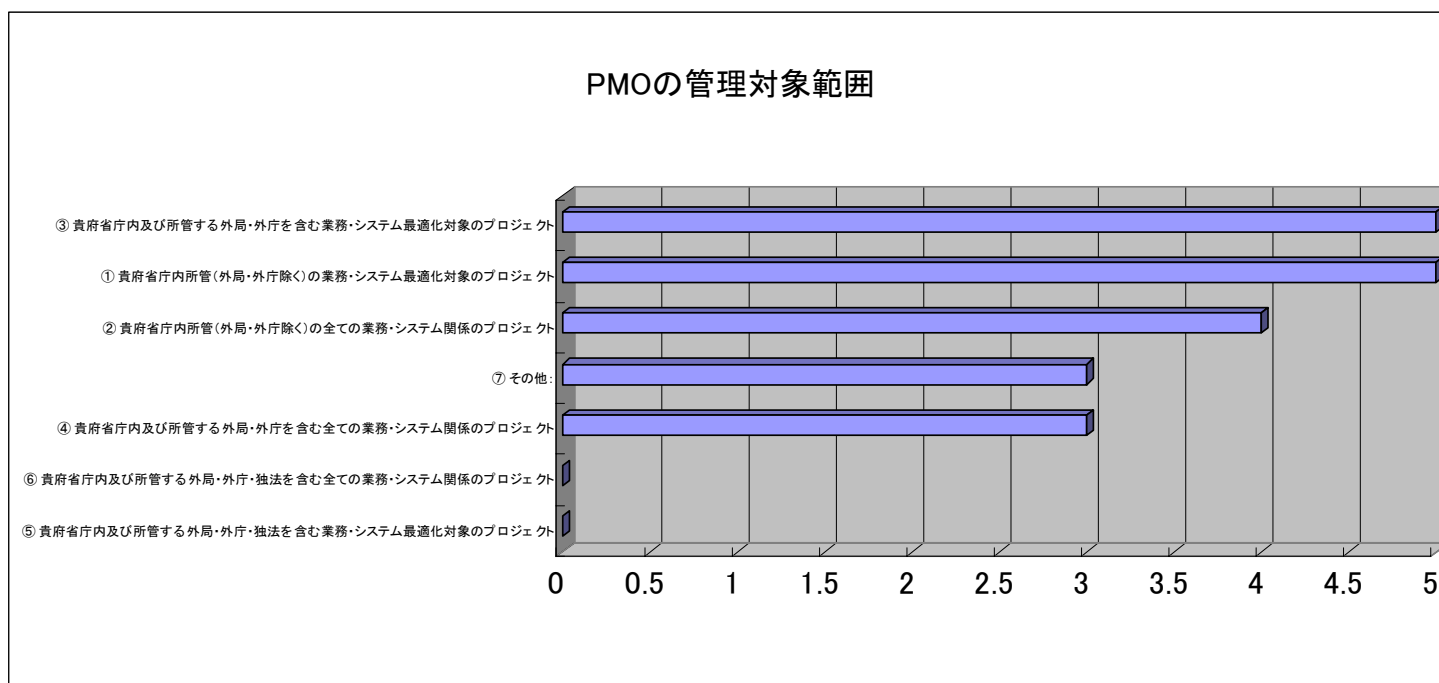


- 予算統括部門、経理・会計統括部門、人事統括部門など情報統括部門以外を含む府省庁は検討中も含め3つであった。（実現している所は1つ）
- なお、半数以上の府省庁が情報統括部門以外の職員の参加が望ましいとしている。



2.4 PMOが対象とするプロジェクトの範囲

- 業務・システム最適化の対象となっているプロジェクトのみを対象とするPMO組織と、業務・システム最適化の対象に限らず、全ての情報システムを対象とするPMO組織とでは、やや前者が多いものの、大きな差はなかった。
- また、外局・外庁を含むところと含まないところは、ほぼ半々であった。



- なお、独立行政法人を含めて統括する府省庁はゼロであった。

どこまで対象とするかの違いは、情報統括部門としての役割権限の問題や、PMO組織としての体力（人員）の問題があるものと思われる。

2.5 PMOの役割

- PMOの役割として位置づけるものが多かったものは、以下の5つである。

- プロジェクトの評価・点検・指導（全府省庁）
- プロジェクトの推進体制整備指導
- 統一的な情報セキュリティの確保・対策指導
- プロジェクトの予算指導
- プロジェクトの調達指導

※先のPMO構成人材と対応した内容である。

- PMOとしての各プロジェクトへの関与活動として多かったものは、以下のフェーズである。

- 調達フェーズ
- プロジェクト立ち上げフェーズ
- プロジェクトの節目での報告会参加（進捗・品質管理）
- プロジェクトで課題が生じたときの対策検討（リスク管理、変更管理）

（プロジェクトの終焉に立ち会うケースは少ない）

- PMOとしての府省庁内活動として多かったものは、以下のとおりである。

- 意志決定機関への定期的な報告
- 全体最適化に向けた取組指針の検討・整備（**全体戦略イメージ策定は多いが他は少ない**）
- G-PMOとの連絡・調整
- 府省庁内の関係課との連絡・調整

※戦略イメージ策定は最適化計画と捉えたため回答が高かった可能性もある。

⑦個々のプロジェクトの評価・点検指導（PDCA管理指導）	17
①個々のプロジェクトに対する統一的な情報セキュリティ確保・対策指導	15
③個々のプロジェクトに対する予算指導（審査等）	14
⑥個々のプロジェクトの推進体制整備指導	14
④個々のプロジェクトの共通システム基盤の統合推進（サーバ等のアーキテクチャ統合、センタ統合など）	8
⑧個々のプロジェクトの共通採用技術の標準化推進（採用するOS、DBMS、開発ミドル等）	7
⑨ 個々のプロジェクトの共通参照データの標準化推進（外字コード体系、各種マスターレコード等）	6
①個々のプロジェクトの共通運用・管理業務等の統合推進	6
⑬個々のプロジェクトの開発作業・工程管理の標準化推進	6
⑭個々のプロジェクト管理人材への教育・研修の実施	6
⑤個々のプロジェクトに対するリスクマネジメント	5
④個々のプロジェクトの予算確保の統一化（PMOが一括して要求）	1
⑮その他	1

①調達手順や仕様書の書き方、提案書評価基準等の点検・指導等を行っている。	14
⑤プロジェクトの節目の報告会に参加している。	14
③プロジェクトの立ち上げ時に体制・進め方等を指導している。	13
⑦プロジェクトに問題が発生したときの対策検討会議等に参加している。	12
⑥個別プロジェクトとPMOとの間で別途定めた会議等により、定期的にプロジェクト点検・指導を行っている。	7
②調達時の審査員となっている。	6
④プロジェクトの進捗・検討会議等の内部定例会に参加している。	6
⑧プロジェクト成果物の検収に参加している。	4
⑨ その他	3

①府省庁内最適化全体戦略イメージ策定（ ）	10
②調達手順・管理標準化指針（ ）	7
③開発作業・工程管理標準化指針（ ）	6
④システム基盤統合指針（ ）	5
⑤運用等業務統合指針（ ）	5
⑥情報資産の管理・活用促進指針（ ）	5
⑦業務継続性指針（ ）	5
⑧技術標準化指針（ ）	4
⑨ノウハウの共有化基盤指針（ ）	4
⑩データ標準化指針（ ）	2

2.6 PMOの人材育成取組

- 人材育成に向けた人材体系整理等全般に取り組んでいる府省庁は1つである。なお、人材体系整理等一部取り組んでいるところを含めても3府省庁である。

※IT人材の不足など、今後のITガバナンスを考えると緊急課題とも言える。

- なお、半数弱の府省庁では人材育成に向けた指導（研修受講等）を行っている。

<全体計画関連>	
① PMOの人材に必要なスキル体系を整理している。	3
② スキル体系を元に研修計画を立案している。	3
③ スキル体系を元にPMOの人材の選定基準を設けている。	1
④ スキル体系を元にPMO内でのキャリアアップパスのひな形を設けている。	1
⑤ PMOの人材の評価・処遇等人事評価との連携を整理している。	1
<育成活動関連>	
① 総務省で開催している講習会への参加を必須としている。	6
② PMOの構成員等を対象とした勉強会を内部で開催している。	4
③ PMOの構成員に対して外部の講習会への参加を促している。	5
④ PMOの構成員に対してIT関連資格の取得を促している。	1
⑤ PMO構成員の個人別スキル育成計画を策定、実施している（PDCA）	1
<育成支援環境>	
① スキル管理データベースを整備している。	1
② スキル育成のためのe-Learningシステムを整備している。	2

人材育成について体系的に整理して、積極的に取り組んでいる府省庁は、極めて少ないのが実情といえる。

参考：PMO体制・役割に関する指針

- 今後のPMOの役割は以下とされる。（CIO連絡会議資料より抜粋）
 - 府省内の最適化の実施状況の把握・助言を行い、適切な投資及び最適化の効果の確実な実現を図る。（最適化プロジェクトの進捗管理、IT投資管理の徹底）
 - 毎年度の最適化の実施状況に対する評価を行い、最適化計画の見直しなど必要な措置を図る。（PDCAの推進）
- そのためにCIOに要請されている事項は以下の通りである。（CIO連絡会議資料より抜粋）
 - ＜体制面＞
 - PMOの早期確立、体制強化
 - 各最適化実施体制の強化
 - ＜調達＞
 - 新システムの設計・開発に必要な仕様書の確実な作成
 - 設計・開発事業者の適正な調達
 - ＜進捗管理／品質管理／リスク管理等のプロマネ支援＞
 - 最適化の進捗における問題についての迅速な把握・対応
 - ＜評価＞
 - 最適化の効果発現に対する評価
 - ＜全体最適＞
 - 省内の全体最適化の推進

※役割に関する明確な指針が不明確との声が多いが、大きな括りではフレームが示されている。

2.7 アンケート結果からの論点整理(1)

<論点1>

- PMO体制整備課題への対応—明確な指針等がない中で、権限ある関係部門を如何に巻き込むかが課題である。

- 予算統括部門を如何にして巻き込むか
- 経理・会計等調達関係部門を如何にして巻き込むか
- 人事統括部門を如何にして巻き込むか

※ 上記のほか、政策評価部門を巻き込むところもある。

これらを巻き込むことによりPMOとしての役割は大きく進展するものと言える。

但し、権限委譲の壁は組織課題もあり難しい。

PMO体制として予算統括部門や人事統括部門等いずれかの巻き込みを実現しているのは1省庁のみである。

その背景を確認したところ、

<成功要因として考えられるのは>

- ・ 最適化関係担当部署幹部が協力要請先統括部門にローテーションし、協力を得やすい状況にあったこと
- ・ バーチャル組織という位置づけとしたことでそれぞれの組織権限変更は伴わない形としたこと



このことから、情報統括部門中心のPMO体制でもバーチャルな会議体形式で、権限を有する部門を巻き込み

運営する方法が見えてくる。



実際に機能すること（リアルオペレーション）が重要。

そのためには会議体運営指針の確立（ルールの確立）と相応な能力・スキルを有する人材の確保もカギになる。

2.7 アンケート結果からの論点整理 (2)

<論点2>

■ PMO組織としての体力ー人員・人材不足への対応

- 人員の増強 → 現在の流れからは困難というのが大多数の意見。質を高めることも重要。
- 如何にして管理対象を広げるかは課題（IT投資管理の観点からは業務・システム最適化に限らないことが将来的な方向であり、全体最適を進める上で重要な要素となる。）
 - 効率的なIT投資管理の仕組みが必要
 - IT投資管理の方法・内容の具体化が必要
 - 人材の育成も必要（外部専門家調達はコストがネックになるとの回答も多い）

<論点3>

■ PMOの役割に関する指針不足への対応

- 明確な指針が示されていないことから各部門巻き込んだ体制づくりのための調整が難しいとの声。
- PMOの役割を掘り下げ、しかるべき指針が打ち出されるよう整理することも必要。
- 実際に機能すること（リアルオペレーション）が重要であることから、人材面から検討することも必要。

これを受け、WG2では、人材面からの棚卸し整理により、人材育成を意識したPMO役割のTo-Be像を明確化することとした。

3 主な検討結果

今後の取組方策の提案

3.1 PMOの役割・体制整備に向けたソリューション検討

■ PMO役割としてのPMO機能強化に有効な取組に関する提案

【提案1】

- バーチャルな会議体運営の構築
 - 調達マネジメント会議
 - 予算マネジメント会議 等

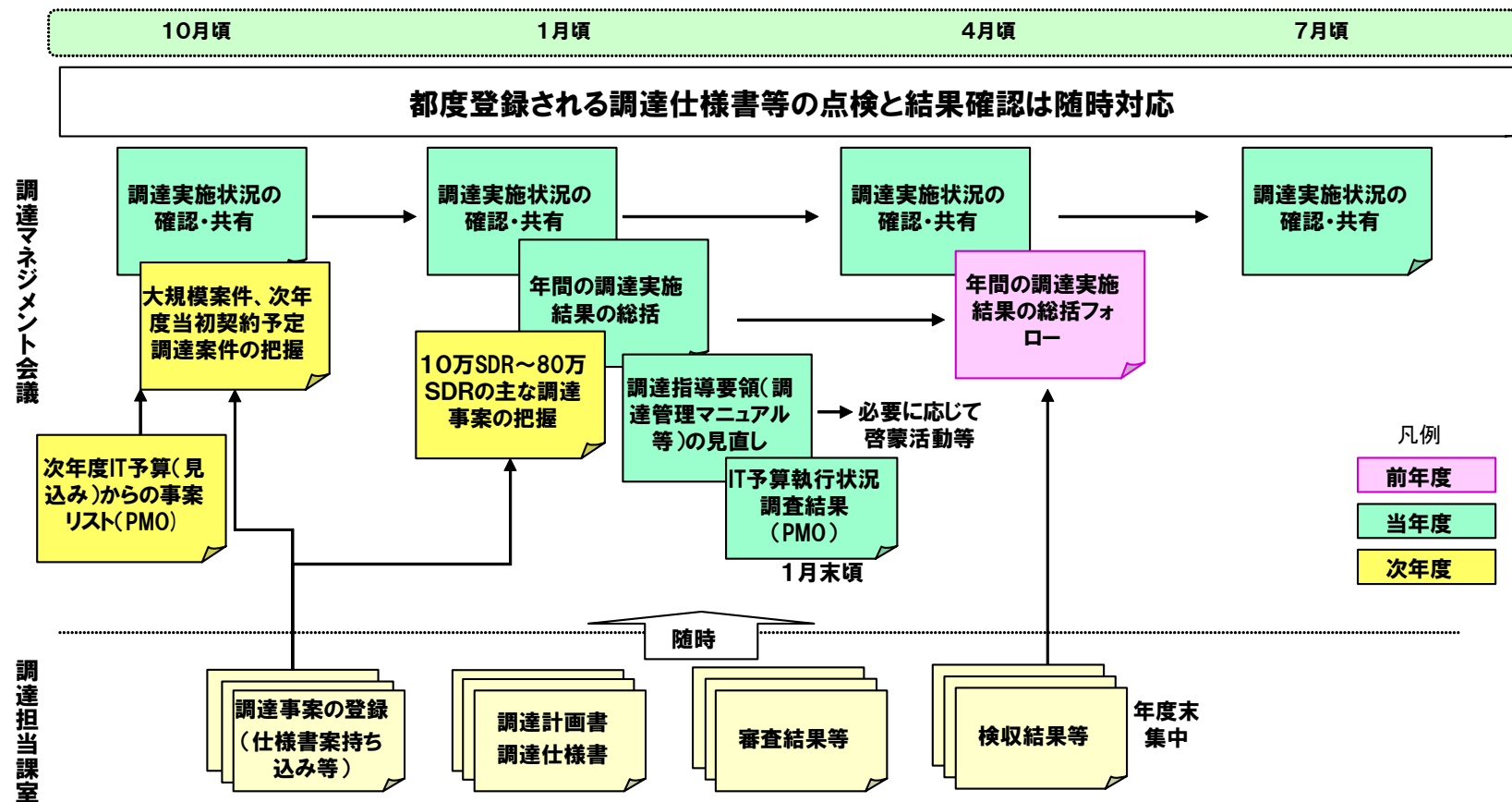
情報統括部門が中心のPMO体制において、プロジェクト管理、予算管理、調達管理、人員確保・配置管理、評価管理等を行う上で、役割・権限を有する組織体制構築が難しいことから、それぞれの役割・権限を有する組織とのコワーク体制構築を推進することが適当である。

バーチャルな会議体としてコワーク運営することで、それぞれの組織・立場を変更せず、PMOとして必要な機能を発揮することができる。

バーチャルな会議体としての調達マネジメント会議イメージ例

ポイント

- PDCAサイクルの確立を見据えた年間マネジメントサイクルフローを想定すること
- 調達計画捕捉、調達仕様書点検、調達結果確認等は随時必要であり、4半期程度で定期的なまとめ点検を行うなど、負担の少ない形で立ち上げて、徐々に頻度を増したり、共同して随時点検する関係を構築すること。



バーチャルな会議体構築のポイント

- **お互いの業務運営が円滑になるフロー構築（相互メリット享受）**
 - それぞれの組織の権限・責任等の基本的な役割は動かさないため、それぞれの果たすべき役割が円滑化する業務運営フローとする。
 - 審査が充実する
 - わからなかった部分を補強しあえる
 - それぞれの業務運営において負荷が少ない形でメリット享受出来る部分から取り組む
 - 協働する作業機会は年数回に抑制してスタートする
 - 最低限のPDCAが達成できればよいと割り切る
- **バーチャル組織のための業務運営マニュアルの作成**
 - バーチャル組織では要綱等明文化したものではなく、事務所掌もない。そのため、バーチャル組織による運営を継続的に実施可能とするために、役割・ルールとして相互に合意した内容をマニュアルとして整備することを推奨する。
 - ○○マネジメント会議運営マニュアル

3.1 PMOの役割・体制整備に向けたソリューション検討

■ PMO役割としてのPMO機能強化に有効な取組に関する提案

【提案2】

□ 外圧としての指針等の整備

(PMOが権限ある部門を巻き込みやすくするための取組)

- PMOから権限ある部門等への働きかけを後押しするもの
政府全体に係わる各種指針等の整備
- 権限ある部門がPMOへ駆け込むことを後押しするもの
指針等の内容として、会計部門、人事部門等が単独では十分機能しきれず、PMOの協力を必要とするもの

「情報システムに係る政府調達の基本指針」に伴い、調達管理部門と協力してマニュアルの整備や今後の管理運営を検討することでバーチャルな会議体の構築契機を獲得できるように、政府全体としての取組要請を追い風にして、PMO機能強化を図ることが可能。そのため、今後もITガバナンスを強化する指針の打ち出しを要請したい。管理運営に関わる内容が求められる。

- 政府におけるIT予算管理運営指針
- 政府におけるIT人材管理運営指針
- 政府におけるIT達成度評価管理運営指針（最適化ガイドラインの一部ではなく、特出しで）
- 政府におけるITガバナンス評価管理指針

3.1 PMOの役割・体制整備に向けたソリューション検討

■ PMO役割としてのPMO機能強化に有効な取組に関する提案

【提案3】

□ 各府省庁PMOのナレッジシェア等の仕組み構築

- 各府省庁PMOのための協議会設置
- 各府省庁PMO取組ノウハウの情報共有基盤の整備

各府省庁個々にPMOの役割を定め、個々に運営しているものの、抱えている課題は共通性が高い。

また、今後は府省共通業務・システムの導入では、関係部門が主体の省庁もあれば、PMOが主体の省庁もあり、検討取組に温度差があるものと思われる。

G-PMOと各府省庁PMOとの共通の検討の場（機会）もない。

このことから、G-PMOも交えた各府省庁PMO間での意見交換の場をリアルあるいはバーチャルに整備することを要請したい。

3.1 PMOの役割・体制整備に向けたソリューション検討

■ PMO役割としてのPMO機能強化に有効な取組に関する提案

【その他 PMO活動に期待される事項】

- ITに偏った捉え方がなされないようにすること
 - PMOスキルの多くがIT固有の知識・スキルによるものではないことをPMOメンバが自覚すること
 - ITはツールであるが故に受身に回りやすいため、先回りして整理することを心がけること
- 政策的な観点からのステータス強化への取組活動の実施
 - PMOとしての効果・成果のアピールの場を設けること
 - 政策への貢献をトップに説明できるようにすること

3.2 求められる人材像

ポイント

- ゼネラリストを前提とするキャリアパスでできること
- IT技術に詳しい人材ではなく、IT利活用できるマネジメント人材の育成が必要であること

IT人材の育成計画検討における人材像について(想定) — 具体的な人材育成に向けた考え方 —

- 職能意識(制度ではなくマインド)を持たせることに配慮し、ITに詳しいが、政策・企画あるいは法務等キャリア上必要な能力を幅広く習得する**I字型の人材育成**
- 研修内容も「ITと経営」や「ITと政策」などを候補とすることも必要
「職能」=>「コアコンピテンスの1つとしてのIT」を武器として、ゼネラリスト(高度化人材)となるシナリオを実施計画において示すこと

※ あくまでITをコアコンピテンスとしたゼネラリストのイメージだが、ITに特化することの道筋もあってよい。

IT人材のゴールは何か

IT人材育成には職員一人一人のインセンティブも必要なことから、ゴール目標も大切である。
当面のゴール目標としては、以下の2つの方向が考えられる。

- ・ CIOやCIO補佐官としての役職への道
明確なキャリアパスとして確立出来ることが望ましいが、実績を積み上げることで可能性は高まる
- ・ 市場価値の高い人材への道
各府省庁施策に関連した最先端技術ノウハウの習得により、人財としての市場価値を高める取り組み等

3.2 求められる人材像

CIOに求められる役割（人材像）

- 組織横断的に生じるリスク・アセスメント対応知識

業務・システム最適化においては、電子申請システムや府省共通業務・システムなど、情報システムと業務・組織との関係が拡大することにより、ある組織の業務処理で生じたトラブルにより、システム停止が必要なときに、他の業務もストップする必要が生じるなど業務・組織への影響範囲が拡大するため、ITがクリティカル・リソースとなるシーンも拡大する。

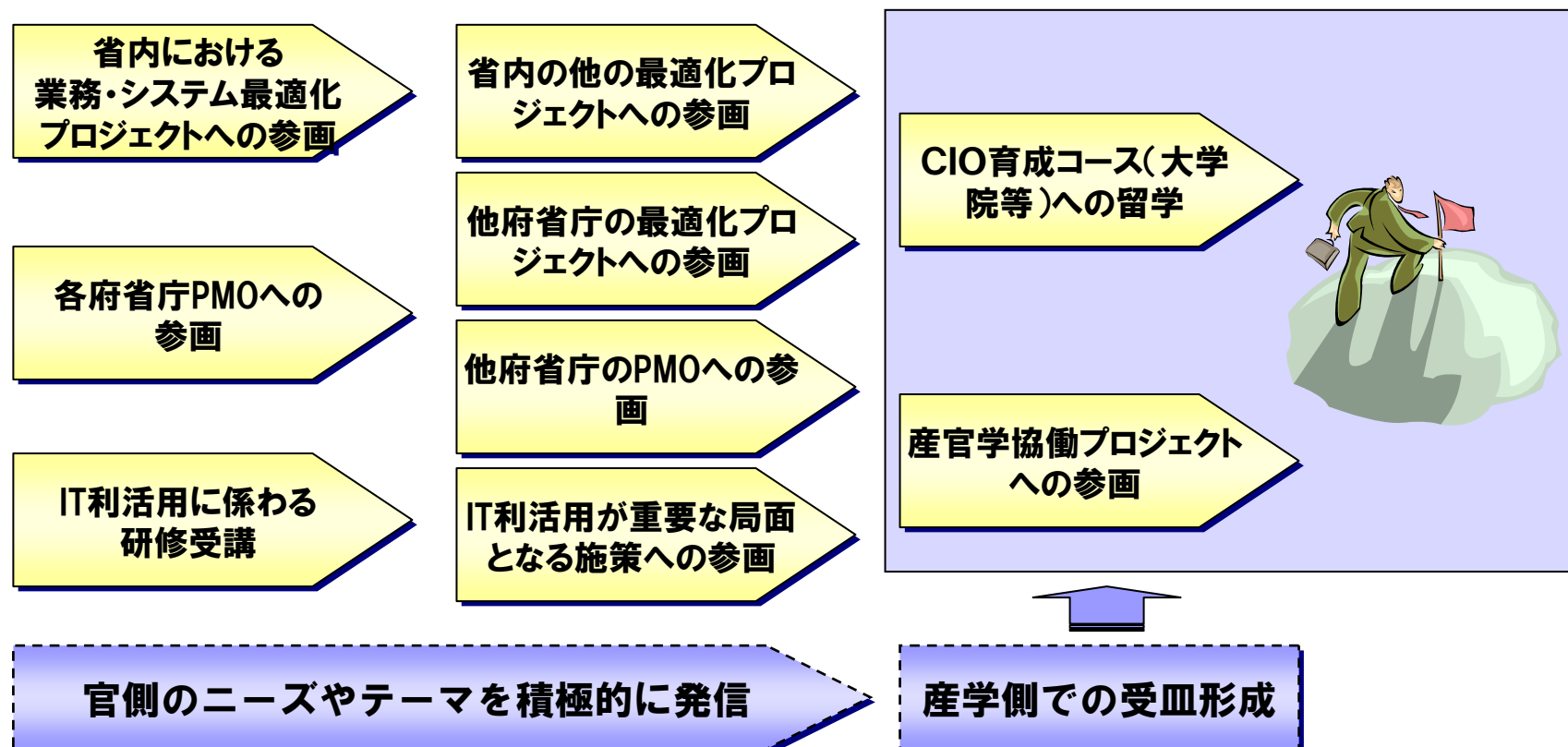
CIOはこれらリスクに対処できることが必要である。

- BPRオペレーション感覚を持っていること（現場経験）

各現場業務・組織にとってクリティカルな事象が何か、どの程度の影響が見込まれるかを、十分理解できる感覚（経験）をもっていることが必要である。

3.3 求められる人材育成方向

- T字型人材として、霞が関における各種施策への精通
- IT利活用を職能マインドの1つとして、その知識と経験を武器として使える機会の創出



将来的に価値のある人脈形成や施策等への幅広い知識の獲得 → 人材としての価値向上へ

官庁におけるIT人材のインベントリについて

ITガバナンスとの役割・機能から、求められる人材スキル・インベントリを整理した。(インベントリ詳細は別紙)

スキル・インベントリは、CIOが十分機能仕切れていない現状においてはCIO補佐官やPMOが代行することとなるが、将来的にCIOが機能することを前提として、用意することとした。

【スキル・インベントリの整理概要説明】

- ①役割主体として、CIO、CIO補佐官、PMO、PJMO、部門IT管理者(主として日常的に現場のIT管理を担う者)を想定。
- ②全体最適に関するマネジメント領域から予算・調達・企画・設計・開発・運用・保守等の各局面において、求められる役割から、必要となる能力をもとに、知識要件(技法・知識)、スキル要件(経験)を整理。
- ③求められるレベルを、H(指導できるHighレベル)、M(自力で実施できるMiddleレベル)、E(基本理解があり、指導のもとで実施できるEntryレベル)として整理。

モチベーションや意識はインベントリで表現されていないが、常に問題意識、改革意欲を持つ人材こそが重要かつ価値があるという認識である。これはITに限らない。

4 今後の課題

【課題１】 政府全体としての視点からのＩＴガバナンス検討強化

補佐官WG2では各府省庁PMO設置を踏まえ、共通した課題対策を検討してきたが、各府省庁におけるＩＴガバナンスの底上げであり、政府全体としてのＩＴガバナンス強化そのものとは言い難い。

G-PMOも参画した形での政府全体という視点からの検討が必要と考える。

各府省庁連携による政府全体としてのＩＴガバナンス体制のあり方を明確化することが必要である。

【課題２】 PMO活動評価によるＩＴガバナンスの向上

平成18年度は、PMO設置から間もないことから、ＩＴガバナンス評価については保留する形で検討テーマから除外した。

ＩＴガバナンスに限らず、CIO補佐官WGで提案・提言してきた取組について、各府省庁がどのように活用し、実践してきたかを含めて、CIO補佐官WGの意義を見直す意味も込めて、PMO評価の取組展開が今後必要であると考え