

CIOを支援するCIO補佐官の変革・創造

矢野 淳士

独立行政法人国立印刷局 情報化統括責任者 (CIO) 補佐官, 最高情報セキュリティアドバイザー

東京都港区虎ノ門2丁目2番5号 共同通信会館ビル

アルファコンピュータ株式会社 PMO推進室

東京都品川区北品川1丁目19番5号

Abstract

政府CIO制度の導入により、CIO補佐官の役割が大きく変化し始めている。独立行政法人国立印刷局（以下「国立印刷局」という。）の情報化統括責任者（CIO）補佐官の役割は、これまでもIT技術の進歩により変化してきていたが、政府CIO制度導入の時期と同じくして、更なる役割が求められている。

これまで国立印刷局CIO補佐官として9年間業務を遂行してきた。9年間を振り返ると次のような活動概要となる。「初期3年」業務・システム最適化指針に従った調達支援や、導入システムや業務の見直しなどによるIT費用を含めたIT適正化に対する支援が中心であった。「中期3年」ウイルス感染やサイバー攻撃の政府機関への拡大に伴い、情報セキュリティ確保やBCPへの対応が増えた。「近年3年」更なるIT技術進歩に伴い、事業でのIT活用や人材育成、組織改革への支援活動が増え、これまでの業務とは異なる知識や経験が必要不可欠なものとなってきた。

当初IT調達の適正化を主要目的として外部からIT専門家を起用することから始まったCIO補佐官制度ではあったが、その業務内容は時間経過・環境変化とともに大きく変わってきている。今回、政府CIO制度で設定されたCIO像をもとに、CIOを補佐する新たなCIO補佐官像（以下「次世代CIO補佐官」という。）を想定するとともに、そこに向かうために開始した取組を記述する。

Keywords: 政府CIO, CIO補佐官（監）、次世代CIO補佐官, IT経営, 変革・創造

1. はじめに

1.1 背景・問題意識

CIO補佐官の役割は、初期段階においては、IT調達及びIT導入の適正化に重きが置かれていた。政府CIO制度が確立された現在においては、組織全体のIT経営を支援する役割へと変化が始まっている。

1.2 CIOとは

政府CIOポータル[1]には、「目指すべきCIO像」（図1）が掲げられている。

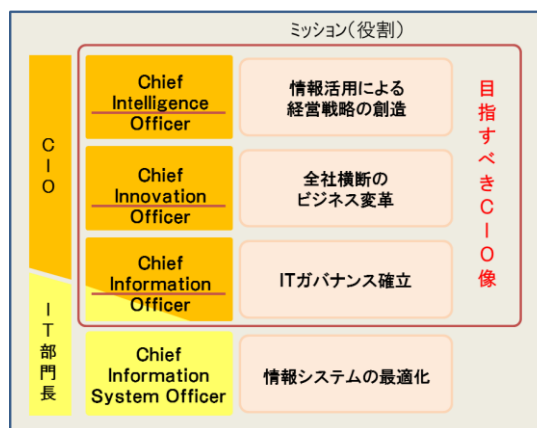


図1：目指すべきCIO像

出典：政府CIOポータル [1]

『CIOは、これまでの情報システムの最適化の役割に加えて、組織や部門を越えて企業グループ全体を俯瞰した、経営の变革を推進する主導的役割が求められる。』とある。

CIOの「I」が情報 (Information) から変革 (Innovation) , さらに創造 (Intelligence) へと、経営にITを積極的に活用するIT経営の先導者へと、CIOの役割拡大が求められている。

1.3 目的

CIOの役割の拡大が必要となってきたことにより、CIO補佐官の役割も拡大する必要がある。「目指すべきCIO像」をもとに、CIO補佐官 (次世代CIO補佐官) 像を想定する。

本論文は、「IT専門家のCIO補佐官が、CIOや職員へ有益な支援を継続するためには、自己変革が必要であること」を理解するための基礎資料となることを目的とする。

1.4 先行研究

CIO補佐官に限定した調査研究は、入手できた学会誌等やGoogleによるWeb等のネット検索の範囲では見つからなかった。

CIO補佐官はCIOを補佐する裏方であり、CIO補佐官を設置していない団体も多い。さらに外部からの支援者との立場では、公にできない内容が多いため、先行事例が少ないのではないかと推測する。

2. 次世代CIO補佐官の知識体系

図2に次世代CIO補佐官の想定を示す。初期のCIO補佐官は、IT導入に関する「IS実行管理」への対応と「ITリスク管理」への対応を行う、「IT部門長」を強化することが役割であった。

次世代CIO補佐官は、「経営戦略」「情報活

用戦略」「業務・プロセス改革」「IS戦略・ITガバナンス」分野などのIT経営に強く関与する支援を求められることとなる。実際、国立印刷局CIO補佐官業務においても、IT経営に関与する業務が増えている。次世代CIO補佐官が身につけていくべき知識は、「IT部門長」範囲から「CIO」範囲へと拡大が必須である。

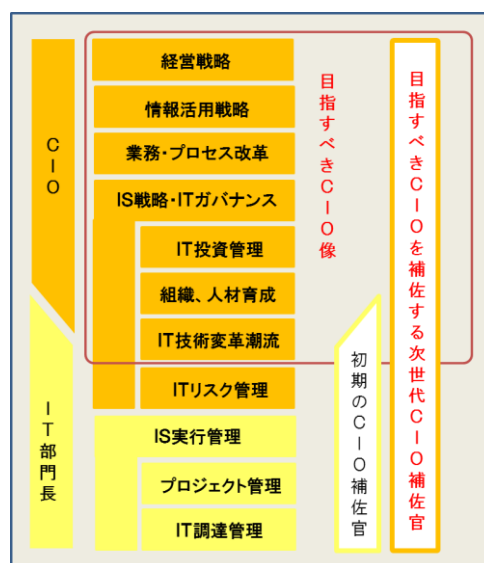


図2: CIO・CIO補佐官のための知識体系

出典: 政府CIOポータル「CIOのための知識体系」
にCIO補佐官部分を追加

3. 活動環境である国立印刷局[2]の紹介

3.1 国立印刷局の使命

国立印刷局は、日本銀行券を始め、旅券、郵便切手、証券類、官報など、国民生活に密着した公共性の高い製品を製造している法人である。

3.2 「日本銀行券」「官報」事業紹介

みなさんが使用している日本のお札を製造しているのは、国立印刷局であり、正式には「日本銀行券」と呼ばれ、用紙の製造から印刷まで一貫して日本のお札を作り続けている。

3.3 文字 (書体) とイノベーション

故スティーブ・ジョブズ氏が、退学したロード大学で「カリグラフィ」の授業を受け、文字 (書体) の歴史と芸術性を学んだことが、後のマッキントッシュに繋がったとの話をしている。[3]

国立印刷局には、日本銀行券に使われている大蔵隷書[4]や、官報に使われていた印刷局書体[5]など、文字を含めた印刷技術の長い歴史がある。伝統と高い芸術性を守り続けている国立印刷局には、新たなイノベーションを起こす可能性を持った環境が構築されている。

3.4 お札識別アプリ「言う吉くん」

国立印刷局は、目の不自由な方々向けにお札の券種識別手段を提供する取組として、お札識別アプリ「言う吉くん」(iPhone用)の無料配信を行っている。

現業を守るだけでなく、新たなことに取組む姿勢は、国立印刷局で改革・創造が起きている1つの表れであると理解している。

4. 国立印刷局CIO補佐官業務

4.1 業務・システムの分析・評価及び最適化に関する支援・助言

国立印刷局においては最適化対象の業務システムは3つあったが、最適化の当初目的は達成している。現在、業務として増えているのは、企画段階での相談である。多くの関係者から受けている多種多様な要望を踏まえ、担当職員の目的意識を確認し、本来の事業目的を明確にすることが、最も重要な支援である。

4.2 IT投資及び情報システムの調達に関する支援・助言

IT調達に関する支援である。調達業務に関

しては委託先の選定に係る業務であり、大変重要である。他団体のCIO補佐官業務においても、IT専門家として中心的な業務となる。

さらに、プロジェクトを成功させるためには、内部の統制 (ガバナンス) が重要となる。担当職員の方々と、情報システム導入時と運用時における成功イメージを共有しながら、内部体制の検討と内部調整を並行して進める。

4.3 情報システムの導入及び運用に関する支援・助言

プロジェクトの成功は、コミュニケーションに左右される。委託側・受託側両者の関係を良好に保つための通訳者として重要である。

4.4 情報セキュリティ確保に関する支援・助言 (特に機密性が高い内容であるため、記述を控える。)

4.5 情報システムの体系的かつ総合的な整備・高度化に関する支援・助言 (特に機密性が高い内容であるため、記述を控える。)

4.6 IT人材の育成に関する支援・助言

IT技術の高度化への対応、IT経営を実現させるために人材育成が重要になっている。

特に定期的な人事異動が基本である組織では、組織全体で考えなければ困難である。

5. 「3つ」の解決方法

解決方法1『体系的に学ぶ』

経済産業省推進資格であるITC (ITコーディネータ) 資格を記載する。

ITC資格は中小企業向けに「ITを活用した経営革新の支援者」を育成することを目的に作られた。その業務範囲は次世代CIO補佐官の知識領域と重なる点が多い。

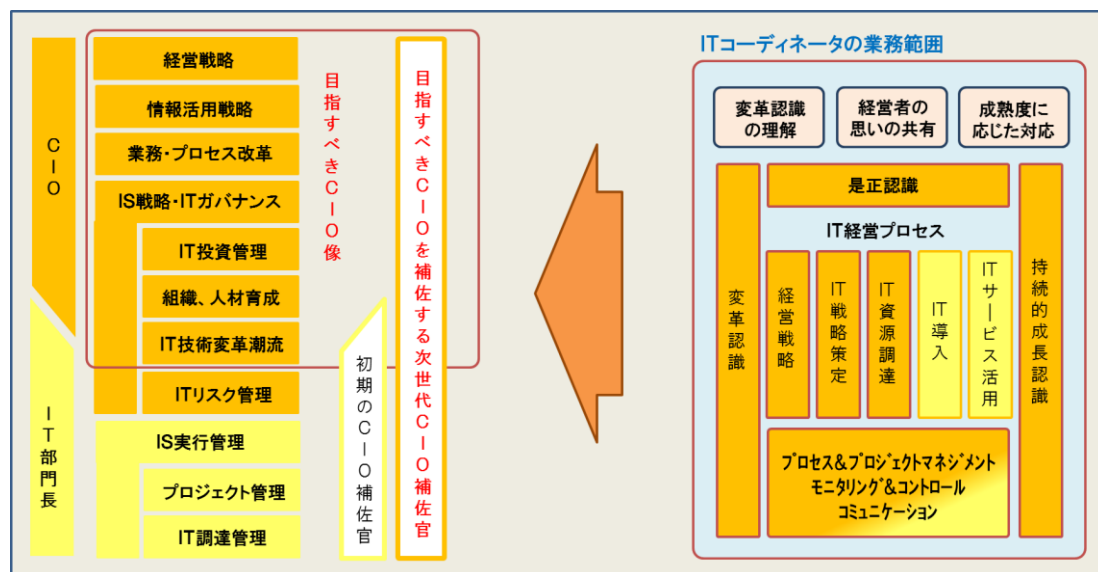


図3：目指すべきCIO像とITコーディネータの業務範囲

出典：政府CIOポータル 及びITCプロセスガイドライン[6]より作成

6. 解決方法2『生きたIT経営に学ぶ』

生きた経営を学ぶ機会を、大事にしていく必要がある。筆者が所属しているアルファコンピュータ(株) [7]及び、JAST (日本システム技術(株)) [8]グループについて紹介する。

6.1 アルファコンピュータ(株)

「お客様に価値と満足をお届けし、相談されるパートナーになる。」との会社方針のもと、ITインフラ環境構築を行う企業であり、情報セキュリティ強化のサービスも行なっている。

国際CIO学会の事務局がおかれている早稲田大学様との関係も古く、DCC準幹事企業として早稲田大学DCC[9]への参画、記念行事などの寄付へも参加させていただいている。

6.2 JASTグループ経営理念

アルファコンピュータ(株)はJAST (日本システム技術(株)) グループ企業である。

JAST社長平林武昭氏は、故土光敏夫氏から人間性・経営観を学び、現在のJASTグループ

経営理念を作っている。

不易流行。「変わらぬ原理」と「変わる経営」を使い分け、原理を守り、新たな取組へのイノベーションを起こす企業環境を作り、人材を育てることに力を入れている企業である。

当社北島社長、JAST平林社長、伴取締役の協力のもと、経営に関する指導を受け、更なる自己改革を進める。

「JAST経営理念7か条」を記述する。

- 一、自己に頼るべし、他に頼るべからず
- 一、基本を固くする
- 一、急ぐべからず
- 一、誠意は道を拓く、
誠実本位で得た信用は最大の財産
- 一、清潔、整頓、堅実を旨とする
- 一、人生の目的は品性の完成することにある
- 一、感謝報恩の平常心を持つこと

7. 解決方法3『自分の過去に学ぶ』

スティーブ・ジョブズ氏は「先を読んで点と点をつなぐことはできない。後から振り返

って初めて出来る。」と語っている。次世代CIO補佐官を想定することで、自己の経験にも目を向ける必要性があることを再確認した。

表1：著者の主な業務経歴（次世代CIO補佐官関連分野）

主な業務経歴（次世代CIO補佐官関連分野）		
1	分野	情報活用戦略、業務・プロセス改革、IS戦略・ITガバナンス（全般）
	件名	情報システム最適化に係るコンサルティング業務（CIO補佐監 / IT顧問）
2	分野	業務・プロセス改革、IS戦略・ITガバナンス（IT投資管理）
	件名	内部事務業務の最適化
3	分野	IS戦略・ITガバナンス（全般）
	件名	地方自治体におけるITガバナンス調査研究報告
4	分野	IS戦略・ITガバナンス（組織・人材育成）
	件名	自治体CIO育成研修支援
5	分野	IS戦略・ITガバナンス（組織・人材育成）
	件名	システム専門研修の実施支援業務委託

8. 結論

公共系機関にCIO及びCIO補佐官業務が導入され約10年が経つ。

今回、次世代CIO補佐官を「目指すべきCIO像」の考え方を用い、現実を実施しているCIO補佐官業務に照らし合わせ想定した。

CIO補佐官は、これまでのIT専門家から次世代CIO補佐官へと自己変革しなければ、CIOを補佐する使命の達成が困難となる。すなわち「変革・創造」を支援する人財とはなれない。

9. 提言

CIO補佐官は各団体の目的や役割を十分に理解した上に、経営環境の変化やITを含む業

務環境の変化を把握してこそ、各団体に最適なIT経営を支援する役目を果たすことが出来る。IT経営環境において変革・創造を起こすためには、団体を十分に理解し、守りと攻めのIT経営を支援できる次世代CIO補佐官が今後益々必要となる。

10. おわりに

外部から登用されたCIO補佐官が、イノベーションを起こす支援者となり、日本国や世界の更なる発展に貢献できる人財として成長していくことを、切望するものである。

文献

- [1] 政府CIOポータル <http://cio.go.jp/what>
- [2] 独立行政法人 国立印刷局 <http://www.npb.go.jp/>
- [3] スティーブ・ジョブズ スタンフォード大学卒業式典 スピーチ (2005)
- [4] 木内正人 大嶋一矢 山本英男 松村記代子 (2014) 「紙幣における伝統書体の研究」 https://www.jstage.jst.go.jp/article/jssd/61/0/61_31/_pdf
- [5] お札と切手の博物館 平成26年度第2回特別展「紙幣と官報 2つの書体とその世界」 http://www.npb.go.jp/ja/museum/tenji/kako/pdf/tenji_h26_shotai_leaflet.pdf
- [6] ITCプロセスガイドライン http://www.itc.or.jp/about/guideline/dlfile/itc_pg1_v2_0.pdf
- [7] アルファコンピュータ(株) <http://www.alphacp.co.jp/>
- [8] JAST <http://www.jast.jp/>
- [9] 早稲田大学DCC (Digital Campus Consortium) <http://web.waseda.jp/dcc/6th/>