

人なし金なし。 孤軍奮闘するCIO補佐官が残したい 知恵と意識

新潟市IT政策監
西山 茂氏

いつかは故郷へ。その願いをかなえる形で30年ぶりに東京から新潟に戻り、IT政策監に就いた西山茂氏。補佐をする専任スタッフも予算もつかないなかで、民間の息吹を市に吹き込む。その挑戦は1通の依命通達から始まった。

INTERVIEW
CIOの視点

30年の時を隔て、故郷新潟へ

私は元々、電気屋だったんですよ。電気通信大学の卒業です。大学院でフィルター理論を研究し、社会人になった後も通信の仕事に取り組んでいました。ところが入社5年ほど経ったある時「ちょっと修行してこい」といわれてソフトウェアの世界に放り出されてしまったんですね。以来30年近くソフトウェア屋をやってきました。

——なぜ新潟市のIT政策監になろうと思われたのですか。

新潟市を良くしようなどという高邁な思いなどありません。私の故郷が新潟市であり、妻と子が新潟で私が東京という別居生活を15年ほど続けていましたので、そろそろ一緒に住みたいと思っていたんです。そこへ新潟市の任期付き職員の公募がありました。いつかは生まれ故郷に戻ろうと思っていたしね。

——戻られた感想はいかがでしたか？

驚きましたねえ。自分の知っている新潟の町は30年前の町でしたからね。頻りに帰郷していたのに橋やトンネルができたのも知らなかった。

故郷を愛する心は人一倍あるつもりですから、それで「新潟市検定」に挑戦することにしたんです。今2級です。

——ご当地検定も2級、1級になるとかなり難しいと聞きます。では、採用された後はいかがでしたか。

これも驚いたんです。業務は電子自治体の推進にかかわる事項と、基幹システムの最適化にかかわる事項ということでした。そして当時の助役から全庁に「こういう人を採用したから各部署は協力するように」という依命通達が出されました。ところがですね、その一言があっただけで、具体的な業務や体制が決められていなかったんです。私の仕事はそれらを考えるところから始まったというわけです。

一番最初に行ったのは、命令系統をはっきりさせることでした。依命通達では副市長がCIO、IT政策監がCIO補佐官という位置付けになっていたんですね。しかし実際は副市長とIT政策監の間に直接の命令系統は存在しないし、副市長と実務のやり取りをするのは無理があるでしょう。そこで図のように実質的なCIO補佐官には総務部長を位置付けることにしました。総務部長ならIT推進課長に近い存在です。私（IT政策監）は、総務部長に命令を受けたり、報告をしたり、提言をし、日常的にはIT

雇われたからには、何かを残さなきゃいけない。 残すものとは、私が持つ知恵やノウハウでしょう。

推進課長に対してアドバイスなどを行う。頭の中ではこのように考えて仕事を進めることにしました。

—命令系統をご自身で提案されたのですか。

そうですね。だって何も決まっていなんですからねえ。こうして自分の位置付けをはっきりした上で、業務の目的を掲げ、このように仕事を進めますよと庁内に説明をしたんです。

学会発表に至った「最適化しない」選択

そこからスタートして現在は4年目です。業務はかなり広範囲にわたっていますが、人も金（予算）も持てない状況ですから、主として私の知恵とノウハウの伝達に力を注いでいます。

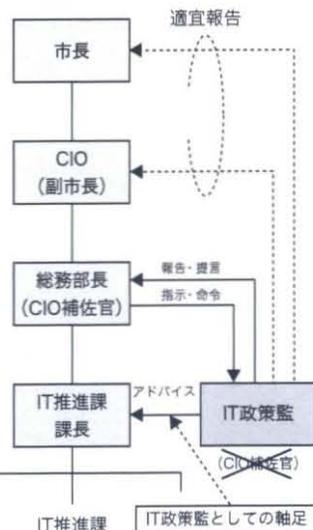
具体的には、プロジェクト管理やトラブル対応、システム開発の際の妥当性評価の方法などを伝えること、作業標準の整備、IT推進課向け技術情報の

IT政策監の位置付け
—今後の活動のために—

外部的には、副市長がCIO、IT政策監がCIO補佐官と位置付けているが、命令系統を考えると、右の図が実態的である。

ただし、右図は必ずしもオーソライズされたものではない。しかし、業務を効率的に遂行するため、明示的な指示があるまで、今後もIT政策監職を右の図のように位置付けて業務を遂行する。

IT政策監としての軸足は、IT推進課長との連携に置く。



【にしやま・しげる】

1950年新潟市中央区田中町生まれ。電気通信大学大学院電波通信専攻終了（工学修士）。1975年4月日本電信電話公社入社、電気通信研究所画像通信研究部配属。1980年4月～2002年3月NTTの研究所（情報処理研究部、ソフトウェア研究所等）・NTTのソフトソフトウェア開発部門（情報システム本部）・NTT東日本研究開発センターに勤務。2002年4月NTTアドバンステクノロジー株式会社入社。2006年6月同社退社。2006年7月より現職。

社外活動など：日本ファンクションポイントユーザ会会長（～2006年）、日本ファンクションポイントユーザ会顧問・技術参事（国際化担当）（2006年～）、情報処理学会規格調査会SC7専門員会幹事（～2006年）、同SC7/WG12小委員会主査（～2006年）、ISO/IEC JTC1/SC7/W12 Project Editor Functional Size Measurement Part 6（～2006年）、日本規格協会ソフトウェア生産管理委員会（機能規模測定）主査（～2006年）、日本科学技術連盟SPCWG6幹事（～2006年）。

賞罰など：1986年NTT 所長表彰（DIPSシステム・ALSシステム）、1996年NTT 社長表彰（社内情報化）、1994年日本科学技術連盟第14回ソフトウェア生産における品質管理シンポジウム優秀発表、2002年標準化貢献賞（情報処理学会）、2006年標準化業績賞（経済産業省・大臣賞）。



新潟市役所本庁舎外観

収集・提供などですね。

また目に見える成果を出しにくいなかで、大きな成果といえるものに全体最適化に関する検討があります。私自身が検討の主導権を取り、取りまとめました。結論は、現時点ではホストコンピュータとその周辺のシステムの全体最適化は実施しないほうがよいというものだったんですよ。これは、世の中の動向に一石を投じるものだと思っています。

——最適化しないほうがいい、つまりホストコンピュータを使い続けたほうがいいという結論に？

そういうことです。ホストコンピュータは一般にベンダーロックインの状態に陥ってしまうという問題と、ランニングコストがかさむという問題がありますよね。このうちベンダーロックインについてはすでにある程度解消されていたんです。それが新潟市の優れたところでした。

新潟市のホストコンピュータには住民記録システムが残っているんですね。ホストからデータを取るのは大変で、その都度ホストのメーカーである富士通さんにお伺いを立てないといけない。それを避けるため、ホストとサーバとの間にリレーショナルDBで連

携データベースを構築してありました。これは非常に先見の明があったというべきでしょう。データの置かれ方はすでに最適に近い状態にあったわけです。

そうすると残る問題はコストです。そこで最適化手法を検討するため「ホストコンピュータに関する課題と提言」と題して最適化についての考え方や方法を私のほうでまとめました。さらに次年度、この提案に基づいて本格的な調査を実施したんですね。予算を付けてプロポーザル方式で選定した業者さんにコスト計算をしてもらいました。もちろん、この計算に業者さんの恣意が入らないように私どもで厳密にチェックしました。

すべての調査が終わり、現状のホストコンピュータのランニングコストと、最適化の費用を含んだ最適化後のランニングコストを比べたんです。その結果は、何年経ってもホストコンピュータのランニングコストのほうが、最適化後のランニングコストより安いまま推移するというものでした。

最適化による技術的なメリットや、ホストコンピュータを使う際の画面のユーザーインターフェースが悪いといった点も数値化し、コスト評価に入れ込んだんですよ。それでもランニングコストは逆転しない。時代に逆行する結果だと思いませんか？

この調査結果は、情報処理学会と電子情報通信学会などが合同で9月に開催する「FIT2009」というフォーラムで報告することになっていて、今IT推進課職員とともに資料をまとめているところです。

備えるべきは「作業標準」である

——その報告にはきっと興味を示す団体も多いと思

「10個のできない理由を持ってくるんじゃなくて、 1個でいいからできる理由を持ってきてくれ」

います。業務やその効果について、このほかの面でもお聞かせください。

先ほど、新潟市が優れている点を話しましたが、着任後「進んでいるな」と感じたことがもう一つありました。ゆるやかですが、いわゆるガバナンスが利いていたことです。

少し前まで新潟市ではIT推進課がすべてのシステムをホスト上に作り、一部システムのプログラミングまで行っていました。そのころはガバナンスががちり利いていましたが、ホストコンピュータ離れとともに原課がシステムを作るようになると、ガバナンスも利きにくくなってしまったんですね。これはどこの団体でもそうでしょう。

そこで新潟市では原課がシステム開発をするときにはIT推進課がチェックをするような仕組みを設けたんです。IT推進課ではシステムの概要や発注価格などをチェックし、原課に戻します。でないと財務が受け付けられないようになっています。私の持論は「餅は餅屋」です。地方公共団体の情報システム部門はガバナンスと技術管理に注力すればいい。システムの開発自体は専門家に任せればいいのです。開発に入ったら発注側である地方公共団体は開発プロジェクトのマネジメントに注力すべきだと思いますね。そのためにはシステムの評価方法や、システム開発プロジェクトにおいて作業標準を確立しておくことが非常に重要です。こうした点では新潟市も多くの課題を残していました。

——先ほどおっしゃった業務の内容のうち「システム開発の際の妥当性評価の方法などを伝えること、作業標準の整備」に関連する話ですね。

はい。まず評価方法です。私が着任したときは調

達の価格評価に偏差値を使っていました。偏差値というのは、平均が50、標準偏差が10となるように元の数値を変換したもので、平均と分散が異なる複数の分布間のデータを比較する場合には便利です。このため、複数科目の集団の中の個人の成績評価に利用されています。この方式を採用しているのは新潟市だけではなく、その数学的意味から偏差値方式は価格評価にはなじみません。それを進言したので今は別の方法を採用しています。新しい評価方法はこちらが予想した価格との開きを数値化する方式でIT推進課から提案してきました。

また作業標準＝マニュアルについては、そういったものが存在しませんでした。そこで新潟市のシステムの多くに関わっている富士通さんと組んで発注側のための「工程別開発実施事項チェック表」を整備しているところです。間もなく完成する予定で、これを各部署に配布し、手順に沿ってシステム開発を実施するようにしたいと思っています。そうすれば、どんなドキュメントを残せばいいか、どのよう



本庁舎の正面には黒松の巨木がそびえる



執務席の西山氏

に設計書を書けばいいか、どのタイミングでどんな打合せをすればいいかが分かるはずです。

人間には得て不得手があります。情報システムに関して大変な能力を発揮する人もいればそうでない人もいます。発注者としてある程度均質に仕事をするためには、作業標準の整備は必須でしょう。これが整えば情報システムが分からないと丸投げに近い発注をするということも減るはずですよ。

私だって今はこうして偉そうに話していますが、最初はただの電気屋、シロウトでした。若いころソフトウェアのことなどよく分からないのに任せられたプロジェクトを何とか進めることができたのは、作業標準があったからです。何も難しい、分厚い書類にすることはないんですよ。逆に簡潔にすることがポイントですね。マニュアルですから分厚いと読んでももらえないし、頭にも入りません。

スモールスタート、小さなことから始めよう

以上のようなことが私の仕事の主要な部分ですが、ほかにもまだ多くの案件に関わっています。体系立てることは好きなのに、仕事はあまり体系立っ

てないですね。じゅうたん爆撃のようですよ。

——広範囲ということでしょうか。

一人でいろんなところに首を突っ込んでうるさくいっています。そしてよくいうのが、開口一番「できない」というのは止めようよということですね。「10個のできない理由を持ってくるんじゃなくて、1個でいいからできる理由を持ってきてくれ」とよくいっています。

「できない」といってしまったら入口で止まってしまいます。可能性を閉ざしてしまうことになる。スモールスタート、小さなことでもいいから始めようという姿勢が大切だと思いますね。私個人はお願いされたらなるべく断らないようにしてきたし、「難しそうですか」といわれると、逆に「ハイ！」と引き受けちゃうんですよ…。

——技術者として「できない」と返事することに抵抗がある、悔しいと思ってしまうのですか。

そうかもしれません。何か新しいことをするためにいろいろなことを試してみるのが技術屋です。100点ではないけれど80点くらいのものはできるだろうと考える。そうか、今まで自分は人がいいんだと思っていたんですが、違ったみたいだ。これは新しいとらえ方でした。

——恐れ入ります。さきほどじゅうたん爆撃とおっしゃいましたが、メーカーなどからも恐れられる存在なのでしょうか。

メーカーにはかなり厳しくいいますよ。相当煙たがられていると思います。例えばソフトウェアの世界にはリリース判定という段階があります。市が市の責任においてシステム稼働のゴーサインを出すことです。メーカーも新潟市もこの段階を踏んでい

私の役割は、オッドワン。 異分子の効果を与えることだと思っています。

ませんでした。オペレーションテストは行っていたんですが…。それで「ちゃんとやりなさいよ」と。

判定にあたっては、納品時に「残存する課題がどのくらいで、そこから予測されることはどのようなことか」を記した書類をメーカーに提出してもらうよう伝えました。それをもとに市が受入検査を行います。仕事というのはメリハリが大切だと思いますね。普段は放っていてもいいけれど、最後の最後は責任者が自分で品質を見極めないとなりません。

こうして話していくと、私は「手順屋さん」ともいえますね。トラブルが発生した時も第一報では何と何を報告しなければいけないかを決めました。私がいなくなってもそういったマニュアルが活用されていくことを期待しています。

「課長を5分待たせたら350円の損失だ」

——マニュアルが残るだけでなく、意識の面でも与えた影響は大きいと思います。業務効率化のほかにIT政策監を設置した効果をお感じになることはありますか。

やはり異分子を入れたということに尽きると思いますね。この効果はなかなか表に出ませんが、じわじわと利いてきてるんじゃないかと感じることがあり、時々ニヤリとしています。

例えば、私は民間出身ですから時間とコストと利益には敏感です。地方公共団体の業務の大部分は利益と無関係ですが、時間とコストは重要な経営指標でしょう。事あるごとに時間とコストについては言及するようにしているんですよ。「期限をつけない仕事は仕事じゃない。趣味だ」とかね。「課長を5

分待たせたら350円の損失なんだぞ」、「自分たちの人件費はコストだと思ってないだろう。タダじゃない。きちんと算定すべきだ」などなのです。

さきほどいった学会発表なども異分子効果の一つだと思っています。

オッドマン理論というのをご存知ですか。チームのなかにオッドマン、つまり異端者を一人参加させると会議が活性化し、よい結果が得られやすいというものです。オッドワン理論とも呼ばれています。

この理論は「アンドロメダ病原体」という小説のなかの架空の理論なんだそうですが、しかし経験上、この考え方はある程度事実だろうと私は思っているんですよ。異分子が参加していると、とんでもない方向から意見が出てきて面白い結論になることがあります。新潟市における私の役割は、このオッドマン、いや「オッドワン」だと思っています。

ささいな意識の変化でもいいから職員に何かしら残せたら、私が新潟市に在籍した意味はあったのだろうと思います。

——本日は貴重なお話をありがとうございました。



白山公園から望む新潟市役所分館