

岩手県監査委員告示第8号

地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第2項の規定に基づいて行った事務の執行に係る監査の結果を次のとおり公表する。

平成20年2月15日

岩手県監査委員 中 平 均
岩手県監査委員 工 藤 勝 子
岩手県監査委員 菊 池 武 利
岩手県監査委員 谷 地 信 子

I 行政監査の概要

1 監査テーマ

「電子県庁（電子文書管理システム、電子決裁システム、電子申請システム等）の取組状況について」

※ 「岩手県行政情報化推進計画」で用いられた「電子文書管理システム」という用語は、実際の事業では「行政文書管理システム」とされ、また、「電子決裁システム」を含むものであった。

また、同計画における「電子申請システム」については、実際の事業では「電子申請・届出システム」とされていた。以上のことから、監査においては、それぞれ「行政文書管理システム」、「電子申請・届出システム」として取扱うこととした。

2 監査の目的

情報通信技術（IT）の飛躍的な進歩により、大量の情報の処理が可能となったことを背景として、県は、情報通信技術を活用した効率的な行政運営と業務の抜本的な革新を目指し、平成13年に「岩手県行政情報化推進計画」を策定した。

行政情報化に当たっては、一人1台パソコンを土台に、職員の情報共有や行政文書管理システム、電子決裁システムや電子申請・届出システムなど各種システム等の構築と連動による業務の効率化を目指し、電子県庁を構築することとした。

電子申請・届出システムは、平成17年度から利用を開始した。

また、行政文書管理システムは、平成17年度から試行を開始したが、一部機能を除き、平成19年6月に試行を停止するに至っている。

電子県庁への取組みにおいては、行政文書管理システムは電子申請・届出システム等と連動するなど、総合的に効果を発揮するよう計画されたものであった。そのため、今回の監査においては、電子県庁への取組みに係る各事業のうち、通常の業務に密接に関係する電子申請・届出システム及び行政文書管理システムについて、当初計画された目的等が達成されているか等について監査することとし、効率性、有効性、経済性の観点から検証することを目的とした。

3 監査の対象及び対象期間

- (1) 電子申請・届出システムに係る各事業（平成12年度から平成19年度）
- (2) 行政文書管理システムに係る各事業（平成12年度から平成19年度）

4 監査の着眼点

電子県庁に係る各システムの構築、開発、進行管理及び運用は適切に行われているか。

5 監査の実施方法及び実施期間

監査対象機関から提出された監査調書に基づき、平成19年9月から平成20年1月までの間に、職員による予備監査及び監査委員による監査を実施した。

なお、監査委員による監査は、地域振興部IT推進課については平成19年12月27日、総務部総務室については平成20年1月17日に実施した。

また、平成19年12月20日から21日にかけて、事務局職員が山梨県及び千葉県市川市を訪問し、行政文書管理システムの稼働状況を調査した。

II 行政監査の結果及び意見

II-1 電子県庁（電子文書管理システム、電子決裁システム、電子申請・届出システム等）の結果及び課題・問題点

1 事業概要

(1) 電子申請・届出システムに係る個別事業

- ① 申請用紙ダウンロードサービス構築業務
- ② 電子申請・届出実証実験モデル事業委託業務
- ③ 電子申請・届出汎用受付システム構築業務委託
- ④ 電子申請・届出汎用受付システム電子帳票作成業務委託
- ⑤ 電子申請・届出汎用受付システム運用管理委託

(2) 行政文書管理システムに係る個別事業

- ① 文書管理システム開発基本設計業務委託
- ② 情報システム最適化事業
- ③ 行政文書管理システム構築業務委託
- ④ 行政文書管理システム保守運用業務委託
- ⑤ グループウェアカスタマイズ業務委託

2 事業の目的

(1) 電子申請・届出システムの目的

行政サービスの向上や行政事務の効率化などを目的とする電子県庁構築の一環として、県に対する申請・届出等の各種行政手続をインターネットを通じて行えるようにすることとし、「誇れるいわて40の政策」では、「インターネットの普及、電子県庁の推進など住民・地域の視点に立った情報化を進め、申請・届出のうち年間概ね300件以上のものの電子化を平成17年度までに図り、平成22年度までに電子申請・届出可能割合を95%以上にする。」とされていた。

(2) 行政文書管理システムの目的

一人1台パソコンを活用した総合的な行政文書管理システムを開発し、收受、起案、決裁、施行、保存、廃棄に至る一貫した事務の効率化、行政内部情報化を図ることにより、質の高い行政サービスの提供を可能にする基盤の整備を図ることとされた。

※ 「行政文書管理の電子化推進に係る基本方針」（平成13年11月、総務部策定）より

3 「岩手県行政情報化推進計画」に係る位置付け

(1) 「岩手県行政情報化推進計画」の概要

- ① 策定日
平成13年3月9日（知事を本部長とする「高度情報化“いわて”推進本部会議」において決定）
- ② 計画の期間
平成12年度から平成16年度
- ③ 基本的な考え方

行政情報化の目的は、情報化を業務の高度化・効率化の手段とし、創造的な政策立案、効率的な行政運営を行うことにより、県民満足度を向上させる政策を実現していくことであった。

この目的の達成のためには、地方分権、生活者重視への職員の意識改革とともに、業務改革と一体となった情報化の推進が不可欠であるとされ、また、職員一人ひとりのITに対する理解・活用能力（ITリテラシー）を高めることで推進されるとともに、全庁的に統一した推進体制の整備を図る必要があるとされた。

(2) 電子申請・届出システム及び行政文書管理システムの位置付け

電子申請・届出システムについては、県民や事業者の県に対する行政手続の負担を軽減するため、各種の申請・届出の電子化を推進するとされた。

また、行政文書管理システムについては、一人1台パソコンの整備に続いて、業務上で発生する情報を電子化することにより、検索やデータの再利用、再加工等職員の情報活用を推進することとし、文書のライフサイクル（收受、起案、回議・

合議、供覧、決裁、施行、保存、公開、廃棄等)を可能な限り電子化した電子決裁及び文書管理を実現するとされた。また、電子データ化される文書の範囲、電子化に即した文書管理の方法、情報公開条例への円滑な対応なども検討するとされた。

総務部は、この「岩手県行政情報化推進計画」を受けて「行政文書管理の電子化推進に係る基本方針」を策定した。

(3) 関係部室

地域振興部(簡易型・汎用型電子申請・届出システムの構築等)、総合政策室(情報公開制度における電子的な手段導入等)、総務部(行政文書管理システムの構築、電子調達システム(工事)の検討)、出納局(電子調達(物品)の検討)などとされた。

また、組織横断的に関係部室担当者による行政情報化・業務革新プロジェクトチームが組織され、関係部室の連携が強化された。

4 稼動(現状)に至る経緯

(1) 電子申請・届出システムに係る経緯

平成13年度 申請用紙ダウンロードサービスシステム構築、ダウンロードサービスを開始

- ・ 申請等の様式(660様式)のダウンロード化について、県のウェブサーバーを管理する(株)アイシーエスと474千円で随意契約した。

平成14年度 実証モデル事業として簡易型申請システム構築に着手

- ・ 職業能力開発研修申込や県立美術館観覧許可申請等5つの電子申請化について、行政情報ネットワークを管理受託する(株)アイシーエスと4,673千円で随意契約した。

平成16年度 電子申請・届出汎用受付システム第1次構築に着手(41手続)

- ・ 一般競争入札により(株)アイシーエスと契約した。

平成17年度 電子申請・届出汎用受付システム第2次構築に着手(130手続)

- ・ 130手続を新たに追加し、電子申請・届出可能割合を95%以上とした。
- ・ 第1次構築分(41手続)の運用を開始

平成18年度 第2次構築分(130手続)の運用を開始

平成19年度 自動車ワンストップサービス(OSS)の運用を開始

※ 自動車ワンストップサービスとは、国のシステムであり、自動車の登録や車庫証明等に係る電子申請・届出サービス。年間50万件を想定した。

(2) 行政文書管理システムに係る経緯

平成12年度 起案文書数の調査を実施

- ・ 文書数88万件、うち一般起案文書数は6万件。文書の種類や量、決裁の種類などについて、詳細な分析までは行わなかった。

平成14年度 文書管理システム開発基本設計業務を委託

平成15年度 実施事業なし

- ・ 「電子県庁基盤システム整備プロジェクト」事業のうち、「岩手県行政文書管理システム開発費(137,802千円)」として提案することとしていたが、同プロジェクト事業の中には、入札システムの構築に係る「入札事務改善推進費(200,150千円)」が含まれており、入札システムの構築を優先した。

平成16年度 情報システム最適化事業により行政文書管理システム構築業務を委託

- ・ 職員ポータル及び統合型職員データベース等の詳細設計を行った。「岩手県行政文書管理規程」に定める文書の收受から保存、廃棄までの手続をコンピュータ上で運用できるよう設計し、一般競争入札により(株)アイシーエスと59,799千円で契約した。
- ・ 11月から12月にかけて全県で説明会を開催し、同時に意見聴取を行った。
- ・ 電子決裁された文書についても公文書とする必要があることから、岩手県文書管理規程の改正を行った。

平成 17 年度 行政文書管理システム構築業務を継続して委託

- ・ 平成 16 年度から 47,250 千円を繰越し、システムを構築した。
- ・ 4 月から総務室、人事課、IT 推進課、農林水産企画室で試行を開始した。
- ・ 並行決裁の課題等を解決、決裁の依頼を上位者等にメールで知らせるなどの改良を実施した。
- ・ 9 月から全県で試行を開始した。
- ・ 当初、平成 18 年 4 月からの本格稼働の予定であったが、試行期間を平成 18 年度末まで延長した。

平成 18 年度 行政文書管理システム保守運用業務を委託

- ・ 試行を継続
- ・ 平成 19 年 3 月 8 日に、同年 6 月をもって文書管理システムを停止することを決定した。
- ・ 行政文書管理システムの新グループウェア（イービエント）への一部移行について、総務室は、平成 19 年度末のシステム停止の決定まで、IT 推進課と協議していたが、停止が決定した時点で既に新グループウェアの仕様が決まっていたことから、平成 19 年度当初からの新グループウェアへの移行は不可能であった。

平成 19 年度 行政文書管理システム運営費によりグループウェアカスタマイズ業務を委託

- ・ 6 月 22 日付で「文書管理システム新規文書登録停止及び新グループウェアを利用した「供覧・簡易決裁」の実施について」の通知を発出し、一般文書に係る文書管理システムについては完全停止した。
- ・ 試行の停止までに電子的に作成された文書については、新グループウェア上で閲覧するため、新たに閲覧するためのシステムを開発した。

5 システム稼働による削減目標等

(1) 電子申請・届出システムに係る削減目標（平成 15 年、政策形成プロジェクト事業提案のため積算）

- | | |
|---------------------|--------------|
| ① 県民利便性の向上（往復交通費削減） | 153,004 千円／年 |
| （可処分時間創出） | 271 千時間／年 |
| ② 行政事務の効率化（可処分時間創出） | 26 千時間／年 |

※ 電子申請・届出の利用率を 58%と想定して積算したもの。なお、本県のインターネット普及割合は、平成 15 年度には調査しておらず、平成 16 年度の調査結果からは 31.5%であった。

※ この削減目標等については、政策形成プロジェクト事業での指標としなかったことから、成果を毎年度評価していなかった。

(2) 行政文書管理システムに係る削減目標（平成 15 年、政策形成プロジェクト事業提案のため積算）

- | | |
|--------------|--------------|
| ① 紙使用量の削減 | 306,207 千円／年 |
| ② 郵送料の削減 | 45,199 千円／年 |
| ③ 廃棄経費の削減 | 252 千円／年 |
| ④ 事務処理時間の削減 | 58 千時間／年 |
| ⑤ 文書庫スペースの削減 | 290 箱／年 |

※ この削減目標については、政策形成プロジェクト事業として実施したものでなかったことから、成果を毎年度評価しなかった。

6 事業推進体制（平成 14 年度以降）

(1) 電子申請・届出システムに係る体制

平成 14 年度 地域振興部情報システム課情報システム主査 12 名（直接担当 1 名）

平成 15 年度 地域振興部 IT 推進室電子県庁担当 8 名（直接担当 1 名）

平成 16 年度 地域振興部 IT 推進課情報システム担当 4 名、電子県庁推進担当 4 名（直接担当 1 名）

平成 17 年度 地域振興部 IT 推進課情報システム担当 6 名、電子県庁推進担当 4 名（直接担当 1 名）

平成 18 年度 地域振興部 IT 推進課行政情報担当課長 1 名、情報システム担当 9 名（直接担当 1 名）

平成 19 年度 地域振興部 IT 推進課行政情報担当課長 1 名、情報システム担当 6 名（直接担当 1 名）

(2) 行政文書管理システムに係る体制

平成 14 年度 総務部総務室文書係 3 名

平成 15 年度 総務部総務室文書係 3 名

平成 16 年度 総務部総務室法務文書担当 9 名（直接担当 3 名）

平成 17 年度 総務部総務室法規文書担当 7 名（直接担当 1 名）

平成 18 年度 総務部総務室法規文書担当 8 名（直接担当 1 名）

平成 19 年度 総務部総務室法規文書担当 7 名（直接担当 1 名）

7 各システムの支出の状況

(1) 電子申請・届出システムに係る支出の状況

平成 13 年度	474 千円（申請用紙ダウンロードサービス構築業務委託料）
平成 14 年度	4,673 千円（電子申請・届出実証実験モデル事業業務委託料）
平成 16 年度～17 年度	40,898 千円（電子申請・届出汎用システム受付システム構築業務委託料）
平成 17 年度	23,996 千円（電子申請・届出汎用受付システム電子帳票作成業務委託料）
	15,597 千円（電子申請・届出汎用受付システム運用管理委託料）
平成 18 年度	34,409 千円（ // ）
平成 19 年度	31,575 千円（ // ）
計	151,622 千円

(2) 行政文書管理システムに係る支出の状況

平成 14 年度	7,875 千円（文書管理システム開発基本設計業務委託料）
平成 16 年度	62,685 千円（情報システム最適化事業費）
平成 17 年度	47,250 千円（ // H16 繰越明許費）
平成 18 年度	35,154 千円（行政文書管理システム運営費）
平成 19 年度	16,919 千円（行政文書管理システム運営費）
計	169,883 千円

※ この経費には、現在稼働している「総務事務システム」「人事給与システム」「共済システム」と共同で使用する機能に係る分を含むこと。

(3) 一人 1 台パソコンの整備に係る経費

1,076,328 千円（資料の残る平成 10 年度から平成 19 年度までの総計）以上

8 システムの稼働状況（結果）

(1) 電子申請・届出システムに係る稼働状況

年度 手続の種類	17 年度		18 年度		19 年度	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
全手続	1,094 件	1.96%	2,260 件	0.97%	1,269 件	0.63%
電子署名除く	1,060 件	3.41%	2,010 件	1.97%	1,140 件	2.23%
電子化した手続の年間 見込件数の総和	55,704 件	—	233,422 件	—	202,211 件	—

※ 平成 17 年度は、平成 17 年 8 月から平成 18 年 3 月まで。

※ 平成 19 年度は、平成 19 年 4 月から平成 19 年 9 月まで。

なお、利用率が低い原因について、IT 推進課の説明は以下のとおりである。

「手続の中には、本人を確認するために電子証明書が必要なものがあるが、公的個人認証サービスや法務省提供の電子証明

書は、本人確認以外の用務に利用できず、取得に費用が生ずることもあり利用が進んでいない。

カードリーダー（電子証明書（ICカード）を読み込むための機器）の販売を扱っている家電量販店などが少なく、入手が困難なため利用できない。」

(2) 行政文書管理システムに係る稼働状況

- ① 平成17年度 5,044件 16.8%
このうち完全電子処理（電子起案、電子決裁） 約5%
- ② 平成18年度上期 3,925件 13.1%
このうち完全電子処理（電子起案、電子決裁） 約5%

※ 平成12年度に行った文書調査件数、一般起案文書6万件を母数としたもの。

9 今後の対応等

(1) 電子申請・届出システムに係る今後の対応

IT推進課では、

- ① 利用率の向上を図るため、手続所管課と共に一層の周知・普及に努める。
- ② 利用者の利便性を高めるため、現状の利用可能手続について安定的な提供を行うとともに、その手続内容について利用者側の視点での見直しを手続所管課と共に検討していく。

としている。

(2) 行政文書管理システムに係る今後の対応

総務室では、

- ① 行政文書管理システムは、平成16年度構築、平成17年以降約2年にわたって試行を継続してきたが、平成19年4月から導入される新グループウェアの簡易決裁機能で代替可能（文書修正機能除く。）であり、厳しい県財政状況を踏まえ、経費的にも非常に有利であることから、代替手段への移行準備が整い次第、既存の行政文書管理システムの運用を停止する。
- ② 紙決裁文書を原本とする行政文書管理システム導入前の状態に立ち戻ったことから、改めて、紙中心の文書事務の改善を図っていく。

としている。

なお、行政文書管理システムを停止し、簡易決裁機能で代替可能とした理由についての総務室の説明は、下記のとおりである。

「簡易な照会回答や供覧等、内容の修正や協議を伴わないものについては、電子決裁がなじむものの、県民や外部機関から送達された紙文書に基づく起案や図面等の添付が必要な起案、決裁過程において口頭又は対面による説明を要する起案文書などは電子決裁になじまず、システム構築前の予想に反し、紙による起案・回議処理の方が時間的に速く、効率が良い、との結論に至った。」

10 監査の結果明らかとなった課題・問題点

(1) 電子申請・届出システムに係る課題・問題点

- ① 電子申請・届出システムについて、平成13年度から平成19年度までにかけて、151,622千円の費用をかけているにもかかわらず、利用率が0.63%（平成19年9月まで）と極めて低いこと。

電子申請率が低迷する理由として、IT推進課では電子証明の取得やそれを利用するためのカードリーダー（読取装置）の購入等が必要であり、それが主要な要因であるとしているが、電子署名等が必要でない申請に限っても、平成19年度で申請率は2.23%であり、根本的な理由とは認められないこと。

- ② 県民にとって身近な体育施設等の利用申請など、電子申請化することで効果が期待できるものについての検討が十分になされてこなかったこと。これに対しては、IT推進課は、指定管理者制度導入後は指定管理者の判断と主張したが、指定管理者の判断に委ねることは、コスト競争から導入されない場合も想定され、その場合、県民は長期にわたり電子申請

による利便を享受できないこととなり、電子申請を導入することとした根本の考え方に反することとなること。

- ③ 電子申請の利用率が低く、電子申請が可能な申請の種類も、167 手続中これまで 1 件の申請実績のないものが 120 手続と、県民の交通費削減や事務の効率化などの当初想定された効果がでておらず、真に需要のあるものについて電子申請化されているかも疑問であること。

そもそも、平成 15 年度の事業導入時に想定した申請率の 58% に比べ、本県のインターネット普及率は平成 16 年度でも 31.5% に止まっており、当初の想定が甘かったと認められる一方、電子申請される件数については、その指標が設定されていなかったことから、利用状況が重要な問題とされず、利用率の向上について各課の PR に期待していたなど、十分に取組んできたとは言えないこと。

さらに、電子申請されたものを行政文書管理システムで電子決裁等を行うことにより業務の効率化を図る計画であったが、行政文書管理システムは試行の段階で停止したことにより、電子申請について当初想定された効果がでていないこと。

- ④ 業務革新の視点から電子県庁の構築を目指したが、IT 推進課は、電子申請における各申請等について、電子申請の難易や添付物の要不要等など業務革新すべき問題点について十分に検討したとは言えず、申請業務の見直し、改善と一体となったシステム化とそれを進めるための仕組みを構築する必要があったこと。

(2) 行政文書管理システムに係る課題・問題点

- ① 行政文書管理システムの制度設計に当たり、文書の種類や量の把握、電子決裁の可能な文書の範囲についての検討が不十分だったこと。
- ② 電子決裁になじまない図面等の文書の取扱い、並びに意思形成過程での協議、説明などの取扱い、文書を修正する場合の取扱いなどについての検討が十分になされなかったこと。
- ③ 業務革新の視点から決裁の迅速化や確実な行政文書管理などをシステム的に行うことを目指したものであったが、それは簡易決裁で十分なものではなく、民間企業や他県等では既に同様のシステムを構築し、利用率が高い事例があったが、これについて優良事例を調査し参考とするなどのベンチマーキングが十分に行われなかったこと。
- ④ 当初の目的を達成できないまま試行を停止してしまっただが、本来、当初の目標達成に向け、行政文書管理システムの改善と併せ、紙との併用決裁を検討するなど、制度の見直し等を含め、根本的な解決に向けて鋭意努力すべきであったこと。
- ⑤ 電子決裁を行う行政文書管理システムは他のシステムと連携することにより、大幅に業務革新が図られるものであり、民間では当然のことである生産性の向上(効率性、迅速性、精確性、経済性等)に寄与するものであるが、行政文書管理システムの開発は担当部に任せられ、全庁的な全体最適に向けた取組みが弱かったこと。

(3) 電子県庁構築等に向けた全般的な課題・問題点

- ① 人材の集中投資、特に専門性の高い分野の業務革新については、IT 担当の職員と業務革新のための職員とでクロスファンクショナル・チームやプロジェクトチームを構成するなど、全庁をあげて取り組む仕事のやり方の構築が必要であったこと。(行政情報化・業務革新プロジェクトチームは平成 14 年度で解散し、以降、それに代わるものは構築されていなかったこと。)
- ② また、専門分野については、必ずしも技術、知識の十分でない職員に、徒らに頼ることなく民間の技術、人的資源を最大限に活用すべきであったこと。
- ③ 業務革新の効果をできるだけ早期に発現させ、かつ、経費を最小に抑えるためには、短期的に、集中的に、計画的に関係するシステムを開発する必要があったが、財政的側面からの制約のみならず、業務革新に対する職員、特に幹部職員の IT に対する理解・活用能力 (IT リテラシー) の低さからの制約などによりその必要性の検討が十分でなく、長期的、断片的なシステム構築になっており、予算の短期的、効率的な集中投資ができなかったこと。

II-2 監査意見

電子県庁の構築は、平成 13 年に策定された「岩手県行政情報化推進計画」において、一人 1 台パソコンを土台に、職員の情報共有や電子申請・届出システム、行政文書管理システムなど各種システムを構築し、これらの連動により行政事務を効率的かつ高度に処理し、県民満足度を向上させることを目的として始められたものである。

しかしながら、その現状は、電子申請・届出システムにあつては、平成17年から申請可能となったが、平成19年9月時点において利用率が0.63%程度と極めて低い状況にある。また、行政文書管理システムにあつては、平成17年にシステムが試行されたが平成19年6月に運用が停止された。

行政文書管理システムに関し調査した中で、山梨県では電子決裁率を80%台まで高めたことにより、時間コストの削減や検索等の効果が上がっており、文書管理等も有効に行われていた。また、千葉縣市川市においては、電子決裁率を100%とし、これまで1週間程度かかっていた複数部等にわたる決裁を3日間程度に短縮するなど、その効果を発現させていた。

本県でも、一人1台パソコンの整備とシステムの開発、その運用に多額の費用を投入してきたが、電子申請・届出システムや行政文書管理システム、特に電子決裁システムについては、現状は、一人1台パソコン体制の整備は終了ものの、行政事務の効率化等のためのシステム開発や充実、さらにはそれらによる業務革新という当初の目標からは、ほど遠い実態にあると言わざるを得ない。

本県において、上記現状に至った主な原因は、次のとおりである。

1 システム構築前の県民のニーズや現状把握、その結果に基づいた制度設計等が不十分であったこと

県民サービスの向上や事務の効率化といった情報システム構築の目的を確実に実現するためには、ニーズの把握や業務手順等の分析と簡素化が重要である。こうした分析を基に、電子申請がどこまでできるか、電子決裁をどのように行うか、どのように業務手続を行うか等、全体の制度設計やシステム化する業務の絞込みなどを十分に行う必要があった。

電子申請・届出システムについては、電子申請が可能なもの167手続中、申請実績のないものが120手続ある一方、県民にとって身近な施設利用の電子申請が十分に考慮されなかった等、電子化による効果が期待できるものは何か、県民は何について電子申請を望んでいるかなど、県民ニーズ等の検討が不十分であったと認められる。

また、行政文書管理システムについては、通常の起案か財務会計に係るものかその他か、外部からの書類等が原因となって行う起案であるかそうでないものか、また、添付物は大部のものか大判のものかなど、県の業務で発生する文書の種類や量などについての把握と分析が十分であったとは認められず、また、外部からの文書や図面等大部の添付書類など電子化するために障害が予想されたものの取扱いについても十分に検討がなされていたとは言い難いものである。

2 事業成果の把握と改善努力が不十分であったこと。

事務事業の適正な実施のためには、成果について適切な指標を設定するなどして、事業実施後適切にその効果を検証しながら改善に努めることが重要である。

電子申請・届出システムについては、県への電子申請・届出のうち、電子化が可能な種類の割合を指標とし、その目標を95%として整備した。事業開始に当たっては、県民の往復交通に要する時間や行政効率を高めることによる削減時間等を視野にいれていたが、これらについては指標とされなかった。そのため、利用実態が最重要な課題とは認識されず、根本的な対応が放置されてしまった。こうした経緯により、申請は可能であるが、現実には利用されていないという実態に至ったと言わざるを得ない。

また、行政文書管理システムについては、文書の種類や数についての分析、如何にして電子決裁にするかという検討が十分になされていなかったが、このことが、その後の検証、改善を困難にしたものと言える。さらに、平成17年4月から第1段階の試行を総務室、人事課、IT推進課、農林水産企画室で実施し、同年9月から第2段階の試行を全県に拡大して実施し、それぞれ明らかに利用状況が悪いと言える状況にあったが、それを改善するために他県等の優良先進事例や民間企業に学ぶというベンチマーキングも十分ではなかった。

このことから根本的な原因の解明や改善に向けた取組み努力が、不十分であったと言わざるを得ない。

3 業務革新に対する意欲が弱く、事業の推進体制が不十分であったこと。

電子県庁の構築には、職員一人ひとりに配備されるパソコン購入費用に加えて、構築される各システムの開発費用や運営費用が必要であり、県ではこれまで、一人1台パソコンの配備に加え、電子申請・届出システム及び行政文書管理システムの構築に187,000千円程度の費用を要したほか、毎年度70,000千円程度の維持運営費用を支出してきた。

しかしながら、電子申請・届出システムの利用割合は0.63%であり、また、行政文書管理システムは試行を停止するに至っており、投入した費用に見合う効果は極めて乏しいものと認められる。

また、行政文書管理システムの停止についても、IT推進課は、県業務の電子化に関して中心となって企画、調整、推進する部署であり、行政文書管理システムを所管する総務室との間で当該システムの停止について、十分な調整を行うべきであったが、それがなされていないなど事業の推進体制が不十分であった。

これらの原因として、職員、特に幹部職員のITに対する理解・活用能力（ITリテラシー）の低さ、業務革新への意欲の弱さ、財政的側面からの制約などから予算の集中投資がなされなかったこと、IT担当の職員と業務革新のための職員によるクロスファンクショナル・チームなどを構成して全庁をあげて取組むといったような人材の集中投資も十分でなかったことなどが挙げられる。

電子県庁の構築には、短期的、計画的及び効果的にシステム開発や進行管理を行い、全体最適化することが必要であったと言える。

電子申請・届出システムや一人1台パソコンなど行政情報ネットワークを活用した行政文書管理システムは、高度情報化社会の下、事務の効率化や業務の革新と質の高い行政サービスを提供するうえで、必要不可欠なものである。

今後、電子申請・届出システムの利用割合が伸びていないことの問題点や行政文書管理システムの開発から停止までの問題点等をさらに検証のうえ、真に活用されるシステムとすることが望まれる。

この場合、県の施設の利用申請の範囲を拡大するなど県民の利便性の向上を目的とし、電子化を図ることが重要であり、加えて、県の文書のうち大半を占める財務会計文書が電子決裁されていないなどの問題も依然としてあり、こうした問題の解決に向けて、成功事例のベンチマーキングを行うことのほか、予算や人材の集中投資、民間の技術や人的資源の活用を図るなど行政改革、業務革新という視点が肝要である。

また、職員のITに対する理解・活用能力（ITリテラシー）を高めるための研修や業務革新の必要性についての意識改革などが必要である。

さらに、県全体の情報化に係るマネジメントの方向性を再度、明らかにするとともに、職員の業務革新に対する意識改革や幹部職員のリーダーシップの発揮、担当課や関係課の位置付け、責任を明確にするなどして、電子県庁の構築に向けた更なる努力が望まれるところである。