

人事・給与等業務・システムについて、参加府省等との調整をより一層実施するなどして、安定的に運用できるよう引き続き改修に努めるとともに、参加府省等と十分情報共有を図り移行支援を実施するなどして、最適化効果が早期に発現するよう内閣総理大臣及び人事院総裁に対して意見を表示したものであることについての報告書（要旨）

平成24年10月

会計検査院

## 1 人事・給与等業務・システムの概要

政府は、簡素で効率的な政府の実現を図るために、各府省等に共通する業務・システム（以下「府省共通業務・システム」という。）について、業務や制度の見直し、システムの共通化・一元化等を実施し、併せてこれらに必要となる経費や業務処理時間の削減効果の試算を数値で明示した最適化計画を策定することとしており、府省共通業務・システムの最適化に係る施策の推進に係る事務を処理するために、平成18年4月に内閣官房情報通信技術（IT）担当室に電子政府推進管理室を設置し、府省共通業務・システムの円滑かつ効果的な実施等を図るための総合調整を行わせている。

人事・給与等業務・システム（以下「人給システム」という。）は人事院及び総務省が担当府省となって、最適化計画に基づき、システムの企画、設計・開発等を主体的に行っており、内閣官房は、人事院とともに人給システムに係る「人事・給与関係業務情報システム関係府省連絡協議会」（18年9月設置。以下「人給連絡協議会」という。）の事務局に加わり、最適化計画に沿ってシステムの設計・開発が進捗するよう、担当府省に対する助言等を行っている。

しかし、人給システムは、16年2月に当初の最適化計画が決定された後、24年1月までに、計4回にわたって最適化計画が改定されており、これに伴ってシステムに参画する各府省等（以下「参加府省等」という。）の運用開始は当初計画における予定から大幅に遅延している。

そこで、人給システムについて、効率性、有効性等の観点から、最適化の実施に当たり、担当府省と参加府省等との間の調整は適切か、また、最適化を円滑に進捗させるための具体的課題を適切に解決しているかなどに着眼して検査を行った。

## 2 本院の検査結果

検査したところ、人事院及び総務省における15年度から23年度までの間の人給システムの最適化に係る開発経費及び運用経費の支出金額は、計89億2734万余円となっていた。

人給システムは、19年7月開催の人給連絡協議会において、参加府省等ごとにサーバ等の機器を調達して保守・運用等を行う「分散方式」から、機器の調達、保守・運用等を一元的に管理する「集中管理方式」へ変更され、人事院が運用主体となることとされた。そのため、20年度以降の設計・開発等は人事院が実施しているが、22年度に開始した移

行作業において、人事院が参加府省等のデータをシステムに登録したところ、データに不整合が発生するなどして、移行作業が大幅に遅延したため、多くの参加府省等の運用開始が遅延しており、最適化効果の発現が大幅に遅延している。

そこで、最適化効果の発現に支障となっている要因を分析したところ、人事院における設計・開発段階、移行作業、プロジェクト管理支援業務、業務執行体制等について、次の(1)から(4)までのような事態のほか、最適化計画における移行経費の計上について、(5)のような事態が見受けられたが、これらの事態は適切とは認められず、改善の要があると認められる。

#### (1) 設計・開発段階

人事院における第1期から第3期までの設計・改修業務は、当初予定していたテスト期間に比べて、総合テストや受入テストが大幅に遅延したが、これは、受入テストの結果により発見された多くの問題に対して、人事院が、設計・改修業者に総合テストを再度実施させただけでなく、プロジェクト管理支援業者からのシステムの品質に係る分析結果を踏まえて、設計・改修業者に単体テストや結合テスト等の品質点検や再発防止に向けた対策を別途求めるなどしたために生じたものであり、人給システムの設計・改修業者の品質管理は十分でなかった。

また、人事院において、参加府省等が保有している現在のデータ量等の確認を十分行っていなかったこと、性能要件を定義する方法や性能の確認方法に関する知見が十分でなかったことなどから、性能要件が十分定義されていなかったり、性能要件に関する設計・改修業者と人事院との認識が一致していなかったりなどしたため、結果として参加府省等の実際のデータ量等が設計・開発に反映されておらず、また、総合テスト等においても十分検証されていなかった。

#### (2) 移行作業

人事院は、移行作業に当たって、人給システムにデータを登録するための登録シートの作成やデータを登録するためのプログラム（以下「移行ツール」という。）の設計・開発を実施したが、移行ツールに係る要件定義に際して、参加府省等の独自システムにおける既存データの情報を十分把握していなかったため、参加府省等の登録データは基本的に品質が担保されているという前提で設計・開発を行っていた。

また、移行作業の準備段階では、人事院から参加府省等に対する移行ツールや登録シートに関する説明が十分でなかったため、登録データの作成に当たって事前にデー

タの品質を確保する必要があることや、登録シートに必ず記載すべき情報の範囲等が十分伝えられていないなど、人事院と参加府省等との間で十分な情報共有が図られていなかった。

さらに、22年度から並行稼働又は本番稼働を開始した参加府省等のシステム利用責任者や業務担当者等の利用者を対象として、人事院が開設したヘルプデスクでは、技術的問題が多数発生することをあらかじめ想定しておらず、実際に寄せられた問合せの多くがデータ等に起因するものであったことから、実際の業務内容や業務量が当初の想定と大きく異なっている。

### (3) プロジェクト管理支援業務

人事院は、プロジェクト全体の管理体制を整備する目的で、20年度、22年度及び23年度に、プロジェクト管理支援業務に係る契約を民間業者と締結していた。しかし、プロジェクト管理支援業務が、システムの設計・改修業務の契約期間内に終了してしまっただけで、システムの設計・改修業務に対する全体評価が実施できず、中間報告しか行われていないなど、プロジェクト管理支援業務の契約期間と設計・改修業務の契約期間が十分対応していなかった。

### (4) 人事院における業務執行体制等

人事院及び内閣官房は、「集中管理方式」への変更に際して、参加府省等の実務担当者から広く意見を聴取しながら、システム開発等を進める必要があるとして、18年9月及び同年11月に、参加府省等の課長クラスによる人給連絡協議会及び人給連絡協議会の実務的な検討の会議として人・給システム実務担当者連絡会議（以下「全体WG」という。）を設置し、設計・開発や移行作業を進めているが、全体WGでは、移行ツール及び登録シートについての説明並びに先行して移行作業を実施した府省等の進捗状況に係る情報の共有及び発生した課題に係る情報の共有が十分図られていなかった。

### (5) 最適化計画における移行経費の計上

データ作成等の移行作業のうちには、システムに関する高度な技術的知識等を要する作業や作業量が非常に多いものもあることから、多くの参加府省等は、移行作業を請負契約により民間業者に実施させている。

業務・システムの最適化効果を投資対効果の観点から計測することは重要であり、移行経費は本院が集計したところ、20年度から23年度までの間でも計18億0811万余円

と多額であることから、移行経費を最適化の実施に係る投資額として適切に把握することが必要である。

しかし、人事院は、参加府省等が保有しているシステムはそれぞれ独自システムであり、移行経費の算定が困難であること、また、人給システムに登録したデータの不整合を解消するために、移行ツールを改修し、これを用いた移行作業を24年度に参加府省等に対して示すこととしており、これを踏まえた移行経費の把握が必要となることなどから、内閣官房等と協議の上、24年1月改定の最適化計画においても、移行経費を最適化の実施に係る投資額に含めていなかった。

### 3 本院が表示する意見

人事院及び内閣官房において、参加府省等との調整をより一層実施するなどして人給システムの最適化を円滑に実施し、最適化効果が早期に発現するよう、次のとおり意見を表示する。

- ア 人事院において、参加府省等と人給システムの改修の優先順位等を調整の上、引き続き改修に努めるとともに、改修業務についてシステムの品質を確保するためにテストの作業工程や作業期間を十分検討したり、プロジェクト管理支援業務について管理支援業者の技術的支援が十分受けられるよう契約期間や業務内容等を十分検討したりすること
- イ 人事院において、人給システムの移行作業について参加府省等と十分情報共有を図って移行支援を実施するとともに、ヘルプデスク業務について必要となる業務量や業務内容を十分検討すること
- ウ 人事院において、投資対効果の観点から参加府省等の移行経費を最適化の実施に係る投資額として計上できるよう参加府省等の移行作業の業務内容を十分把握するなど、移行経費の合理的な算定方法について検討すること
- エ 内閣官房において、人事院が上記ア、イ及びウを実施する際に、人事院への助言を含む総合調整を行うこと