

ローカルガバナンスにおける自治体CIOの役割

The Competencies of Local Government CIO in Local Governance

本田正美* Masami Honda

1 はじめに

1990年代後半以降の急速なICTの発展と普及により、アメリカを中心として社会の情報化が進み、企業などの各種組織はその対応を迫られ、組織内に情報化の責任者であるCIO（Chief Information Officer）の設置が広まった（工藤 2007）。CIO設置の動きは日本でも見られた。2007年3月に総務省が発表した「ICT産業の国際競争力とイノベーションに関する調査」には、企業のICT投資に関するアンケート調査の結果が掲載されているのだが、これによると、アンケート票を送付して回答があった日本の上場企業のうち、42.7%がCIOを設置しており、日本でも上場企業においてはCIOの設置が広がっている（総務省2007：6）。企業以外の組織でもCIOの設置が進み、病院や大学にまでCIO設置の動きが広がり始め（沢本・上田・古坂・武田 2007：190-195）、CIOの重要性を認識する組織では、CIOの設置に留まらず、CIOの機能を強化するために、CIO補佐官やPMO（Project Management Office）の設置も進んでいる⁽¹⁾。

この流れは中央省庁や自治体も無縁ではなく、その数多くにおいてCIOが設置されている（沢本他2007：183-189）。

CIOについては、学術的な関心も高まり、2006年1月に国際CIO学会が日本で立ち上がった。2007年には、この学会のメンバーが中心となり、CIOに関する包括的で体系的な知見を専門家および初学者に示すことを目的とした『CIO学』という本が刊行された。

では、CIOとはどんな役職を指すのか。国際CIO学会の初代会長を務めた小尾は、『CIO学』の巻頭に収録された論文で、「CIO」の命名者を1980年代にボストン銀行の副頭取であったシノットとする（小尾2007：4）。シノットによる定義は「企業の情報に関する方針や基準を定め、企業の全ての情報資源の管理を統括する最高責任者」（Synnott and Gruber 1981：66）というものだが、小尾は、シノットによる定義の後、時間の経過とともにCIOの定義が変化しつつあることを指摘し、その変化を勘案して、CIOを

*東京大学大学院学際情報学府博士課程

キーワード：CIO、ローカルガバナンス、自治体、ネットワーク、地域情報化。

「組織において、情報管理・情報システムの管理・統括を含む戦略の立案と執行を主な任務とする役員であり変革の指導者」(小尾2007:5)と定義する。

本稿の冒頭で、日本の中央省庁や自治体において行政CIOの設置が進んでいると指摘したが、シノットや小尾による定義は主に企業におけるCIOを対象とした定義であり、それらの定義が行政CIOについても援用出来るのか検討する必要がある。というのも、民間企業と行政を同列に論じるべきなのかという点について検討する必要があるからだ。例えば、田尾は、企業などの私組織と自治体などの公組織の間には、組織として見たときに大きな相違がないと指摘しながらも、一方で、企業が自治体などの公組織よりも合理的に管理運営出来ると考えられている点や公組織が制度の送り手であるのに対して私組織はその受け手であるという点で相違があることをあげ、両組織を比較して分析することには積極的な意義があると述べている(田尾1990:31-33)。

本稿は、田尾による指摘を踏まえて、企業と

行政を分けて考えるべきだという観点から議論を進め、行政CIOの中でも特に自治体で任命されるCIO(以下、自治体CIOと略称する)に求められている役割や能力が、企業のCIOや中央省庁のCIO(以下、省庁CIOと略称する)のそれとは異なることを指摘することを目的とする。

以下では、第2章で、行政CIOの定義について論じ、さらに日本政府が定めた行政CIOに求められる役割や能力について概観する。なお、日本政府はアメリカ連邦政府が定めたCIOの役割の基準を参考に行っているため、先にアメリカ連邦政府が定めたCIOの役割の基準を示し、次に日本政府によるCIOの役割の基準を示して、行政CIO、特に省庁CIOに求められている役割や能力の概要を提示する。続いて第3章では、ローカルガバナンスの観点から、自治体CIOには、アメリカや日本の政府が定めた役割や能力の他にも求められる能力や役割があることを示す。そして、第4章では、第3章に示される自治体CIOの役割としての地域情報化への関与について論じ、第5章では残された研究上の課題を示す。

2 行政CIOのコア・コンピタンス

2.1 行政CIOの定義

行政CIOについては、2005年に経済産業省が、「CIO(情報化統括責任者)は、システムの導入側面から業務改善、行政サービス向上の成果に最終的な責任を持つ最適化事業管理オフィスの最終責任者であり、最適化事業スポンサーとの間の調整についても責任を持つ」⁽²⁾と定義付けている。この定義には「行政」という語がある

ものの、他の部分は、小尾が1990年代における企業のCIOの定義として要約した「経営戦略の一部として情報化戦略を立案・実行し、逆に情報技術に基づいた形で業務プロセスを改革して情報システムに適合させ、そして情報部門を含めて全社の情報資産(人材・ハードウェア・ソフトウェアなど)の保持や調達を最適化するこ

とで、マネジメントレベルの役職でICTを活用し経営を変革するミッションを持つ者」(小尾 2007: 4) と近似していると考えられる。小尾は、岩崎との共著論文で「行政CIOとは、ITの効果的な活用によって、業務改革や情報システムを分析・評価し、最適化計画の実現を目指す責任者である」(小尾・岩崎 2005: 53-54) と行政CIOを定義しており、行政CIOも企業のCIOと同じような定義付けがなされているとまとめられるだろう。行政CIOについて論じた上田もCIOの定義についてはシノットの定義を引いており(上田2004: 60-61)、行政CIOも企業のCIOと同列に扱っても問題がないという意見も想定される。しかし、上田は、行政CIOを中央省庁のCIOである省庁CIOと自治体のCIOである自治体CIOとに分けて、本質的に両者の役割や性格は異なるとしており(上田2004: 81-85)、自治体CIOについては、「自治体においては、民間企業におけるCIOと同じ役割を担うポジションの設置には困難が多く、むしろ専門的な立場からCEOである市長、助役および企画部

2.2 アメリカのCIOコア・コンピタンス

アメリカでは、1996年の情報技術管理改革法(The Information Technology Management Reform Act of 1996。通称、クリンガー・コーエン法)の制定により、連邦政府においてCIOの設置が義務付けられ、これが契機となって、日本に先駆けて行政CIOの設置が進んだ(岡本(哲) 2004: 60-63)。そして、このクリンガー・コーエン法に基づき、設置すべきCIOの役割や能力の基準を定めたのが、クリンガー・コーエン・コア・コンピタンスである。このコア・コ

長にアドバイスできる人材を外部から求めるほうが、実体に合致しているのではないかと考えられる」(島田 [編著] 2001: 258) という意見を表明する自治体の情報化推進担当職員もあり⁽³⁾、企業のCIOと行政CIO、とりわけ自治体CIOを同列に論じるべきではないという意見も主張し得ると考えられる。

本稿では、上田(2004)に従い、行政CIOを省庁CIOと自治体CIOとに分けて議論を進める。そして、経済産業省や小尾らによる行政CIOの定義では、行政CIOの役割が企業のCIOとのアナロジーから組織内の業務改革に限定されているが、自治体においては、1990年代後半以降に地域の新たな統治のあり方としてローカルガバナンスが注目されており⁽⁴⁾、自治体CIOには業務改革の他に求められる役割や能力があり、経済産業省などの定義が自治体CIOには必ずしも援用出来ないことを示す。

次節以降では、日本とアメリカの両政府が行政CIO、とりわけ省庁CIOの役割や能力について定めたコア・コンピタンスを概観する。

ンピタンスは1999年に発表され、その後、2004年と2006年に改定された。2006年度版クリンガー・コーエン・コア・コンピタンスは、「政府と組織」、「リーダーシップと管理能力」、「プロセス・変革の管理」、「情報資源戦略・計画」、「IT業績評価モデル」、「プロジェクト・マネジメント」、「資本計画と投資評価」、「調達」、「電子政府」、「情報セキュリティ」、「EA」、「技術経営と評価」の12個の項目から成り(12の項目とそれらに含まれている中項目については、表1・表2・表

3を参照)、それぞれの項目の中には多数の中・小項目が詰め込まれている(小尾・岩崎 2007)。

岩崎によると、2006年度版のコア・コンピタンスと前の版を比較すると、以下の五つの潮流が見えてくる(岩崎2007: 41-45)。第一は、情

報セキュリティや情報保護の重要性が飛躍的に増したこと。第二は、電子政府活動の進展において、CIOの役割が明確化したこと。第三は、プロジェクト・マネジメントが、CIOの役割の中でも重点分野になっていること。第四は、

表1 アメリカのCIOコア・コンピタンス(1)

1.0 政策、組織
1.1 省庁、自治体のミッション、組織、機能、政策、手続き
1.2 法と規制
1.3 政府の意志決定、政策形成プロセス、および予算策定と執行
1.4 最高責任者(大臣、事務次官、首長)、最高業務責任者、CIOおよびCFOの機能間の相互関係や関連性
1.5 省庁横断のプログラム、政策およびプロセス
1.6 プライバシーとセキュリティ
1.7 情報管理
2 リーダーシップとマネジメント
2.1 幹部職員、CIOスタッフおよび利害関係者の役割、スキル・セットおよび責任
2.2 IT管理および技術に関する職員の専門性を高める方法
2.3 コンピテンシの確認: スキル標準、サーティフィケーションおよびパフォーマンス調査
2.4 パートナリシップとチーム作り
2.5 職員のパフォーマンス管理技術
2.6 ナレッジ・マネジメントの基本と実践
2.7 優秀なIT職員を定着させる方法
3 プロセス/変更管理
3.1 組織設計と変更
3.2 プロセス管理及びプロセスコントロールのための技術と方法
3.3 モデリングとシミュレーションのツールおよび方法
3.4 品質改善モデルと手法
3.5 ビジネス・プロセスの再構築のためのモデルと手法
4 情報資源戦略および計画
4.1 ITの現状分析
4.2 部門間、省庁間のITに関する機能分析
4.3 情報化計画手法
4.4 緊急対策
4.5 モニター手法と評価手法

表2 アメリカのCIOコア・コンピタンス（2）

5	パフォーマンス調査：モデルと方法
5.1	ITのビジネス価値とユーザー満足度の測定
5.2	新規システム開発のモニタリングおよび測定
5.3	ITによりもたらされる成功の測定
5.4	調査アンケートの作成・処理・分析
5.5	パフォーマンス調査の定義と選択
5.6	パフォーマンス評価の基準と例
5.7	IT調査および監督プロセスの管理
6	プロジェクト/プログラム管理
6.1	プロジェクト・スコープ/要求管理
6.2	プロジェクト統合管理
6.3	プロジェクトの時間/コスト/パフォーマンス管理
6.4	プロジェクト品質管理
6.5	プロジェクト・リスク管理
6.6	プロジェクト調達管理
7	資本計画策定および投資評価
7.1	ベストプラクティス
7.2	費用便益、経済、リスク分析
7.3	リスク管理モデルおよび方法
7.4	代替IT投資との比較検討
7.5	資本投資分析
7.6	ビジネス・ケース分析
7.7	ミッションおよび予算プロセスへのパフォーマンスの反映
7.8	投資見直しプロセス
7.9	行政機関横断的な政府や自治体のプロジェクト
8	調達
8.1	代替機能からのアプローチ
8.2	代替調達モデル
8.3	合理的な調達手法
8.4	過去の実績評価を含む落札決定後のIT契約管理
8.5	IT調達ベストプラクティス

表3 アメリカのCIOコア・コンピタンス（3）

9	電子政府/eビジネス/電子商取引
9.1	電子政府/eビジネス/電子商取引の実現による戦略的ビジネス問題及び変化
9.2	ウェブ開発戦略
9.3	コミュニケーションのための業界標準及び実践
9.4	チャンネル問題（サプライ・チェーン）
9.5	動的な価格決定
9.6	消費者/市民情報サービス
9.7	社会問題
10	ITセキュリティと情報の保証
10.1	ビジネス情報保全に対する基本原則とベストプラクティス
10.2	ITシステムの脅威と脆弱性
10.3	マネジメントとエンドユーザーのための法と制度
10.4	ITセキュリティ支援の手段
10.5	ITシステムへの侵入と誤動作に対する標準運用仕様
11	エンタプライズ・アーキテクチャ
11.1	エンタプライズ・アーキテクチャの機能と統治
11.2	エンタプライズ・アーキテクチャのコンセプト
11.3	情報提供技術（インターネット、イントラネット、キオスクなど）
11.4	IT投資の意思決定におけるエンタプライズ・アーキテクチャの利用
11.5	エンタープライズ・アーキテクチャ・モデルと構成物の解釈
11.6	データマネージメント
12	技術

表1・2・3について、出典：経済産業省「CIO育成のためのコアコンピタンスと学習項目について調査研究」所収の「日米コア・コンピタンス対比表」（なお、出典の表中では各項目の頭について「コンピテンシ」と記されているが、スペースの都合もあり省いた）

CIOの活躍の場が広まったことで、CIOのレポートラインがCEOに変わりつつあること。第五は、技術が重視され、技術を利用した戦略的経営に関するスキルがCIOに求められていることである。

2001年の段階でクリンガー・コーエン・コア・コンピタンスを評価したScott (2001) は、行政CIOにも技術以上に経営の面への関与が求められていくことを示唆している。また、Broadbent and Kitzis (2005) は、企業のCIOがICTの専門家からICTと経営の専門家へと質的变化を遂げていることを論じている。岩崎の

2.3 日本のCIOコア・コンピタンス

日本の中央省庁では、2002年、内閣に設置された高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（通称、IT戦略本部）の下に「各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議」が設置されたことを契機に、各府省にCIOが設置された⁽⁵⁾。各府省のCIOには、主に官房長が就任したが、経済産業省は政府のEA（Enterprise Architecture）作成を主管する省庁であり⁽⁶⁾、情報化に積極的な姿勢を見せる必要があったためか、事務次官がその役職に就任している（上田2004：68）。さらに、各省庁には、外部から人材を登用するなどしてCIOを補佐するCIO補佐官を3名程度置くことで、CIOが十分に機能するような体制作りがなされている⁽⁷⁾。そして、経済産業省は、主に行政CIOの育成を目指し、コア・コンピタンスと学習目標を設定するために、平成15年度情報経済基盤整備「情報システムの政府調達の高制度化に関する調査研究」の一環として、「CIO育成のためのコアコンピタンスと学習項目につ

指摘した行政CIOのコア・コンピタンスの変化、特に前段で示した第三から第五は、行政CIOがScottの示唆したように技術だけではなく経営への関与も求められ、企業のCIOと同じような質的变化を遂げていることを示しているとまとめられるだろう。このように、アメリカ連邦政府がまとめたコア・コンピタンスにおいてCIOの役割の重心が技術から経営へ移るなかで、アメリカ版のコア・コンピタンスを参考に日本政府がまとめた行政CIOのコア・コンピタンスはどのような内容になっているのかを次節で概観する。

いて調査研究⁽⁸⁾（以下、これを「報告書」と称する）をまとめた。

この報告書では、CIOのコア・コンピタンスとして、「政府、自治体の仕組み」、「組織の管理と人材育成」、「業務の管理と変更管理」、「情報資源戦略および計画」、「パフォーマンス管理」、「プロジェクト/プログラム管理」、「投資評価」、「調達」、「電子政府/e ビジネス/電子商取引に関する動向」、「エンタプライズ・アーキテクチャ」、「情報セキュリティと情報保全」、「アクセシビリティとユーザビリティ」、「社会環境と技術」の13項目があげられ、それぞれの項目について、学習項目の案が掲げられている（経済産業省2003：24-50）。

このCIOのコア・コンピタンスと学習項目は詳細なものであり、例えば、第一の項目である「政府、自治体の仕組み」では、その中に「行政のミッション、組織、機能、政策」以下、「大臣、事務次官、首長、CIOの機能および相互

関係」など11個の中項目が列記され、その11個の中項目の中にはそれぞれ6から8個程度の小項目が並べられている。例えば、「政府、自治体の仕組み」の第一の中項目である「行政のミッション、組織、機能、政策」には、「行政学と行政改革」、「行政機関の役割」、「行政機関の組織構造」、「公務員制度」、「行政機関のミッションを反映した意思決定」、「行政機関のミッションとITのミッションの関係」、「行政管理と行政評価」、「行政のアカウントビリティ」、「審議会等の役割」という9つの小項目が並べられている。このように多数の項目がコア・コンピタンスとして列挙されているが、それは日本版のコア・コンピタンスがアメリカ版のそれを充実させる形で作成されたからである（日米の相違については表4・表5・表6・表7を参照）。この日本版の特色として、日本の行政機関の特徴を加えたこととアクセシビリティなどの重要項目を付加している点があげられる（経済産業省2003：24）。

3 自治体CIOとローカルガバナンス

3.1 ガバナンスとは

本章では、自治体について論じる際に考慮すべき事柄であるローカルガバナンスについて論じるが、以下では、ローカルガバナンスについて論じる際に前提となる、ガバナンスとは何を指すのかという点についてまとめ、次節で、ローカルガバナンスについて論じる。

ガバナンスという語については、使用する者の立場によって、その定義が異なり⁽⁹⁾、例えばRhodesは、ガバナンスという用語が、「最小国

この報告書では、先にまとめたコア・コンピタンスに加えて、行政CIOに求められる経験として、「組織横断的な課題を解決するためのチームを率いたことがある」こと、「情報システムまたは行政に関する経験があり、高度な知識を持っている」ことがあげられ、「情報システムまたは行政に関する経験は、システム構築や行政現場などの最前線での経験があることが望ましい」とも記されている（経済産業省2003：4）。

コア・コンピタンスの各題目や求められる経験を見ると、省庁CIOは、その役割が省庁内の情報化において主導的な働きをすることに限定されていることがうかがえる。これは、本章の冒頭で論じたように、行政CIOが企業のCIOと同じような定義の下で、その役割が組織内の業務改革に限定されていることを示している。では、自治体CIOに求められる役割や能力は何か。次章では、自治体CIOに求められる役割や能力を考える際に前提となるローカルガバナンスについて最初に論じる。

家としてのガバナンス」・「企業統治としてのガバナンス」・「NPM (New Public Management) としてのガバナンス」・「グッド・ガバナンスとしてのガバナンス」・「社会的な自動制御システムとしてのガバナンス」・「自己組織化したネットワークとしてのガバナンス」という六種類の文脈で使用されていると指摘した(Rhodes 1997：47-52)。Rhodesの指摘のように、各論者でガバナンスという概念の定義が分

表4 日米コア・コンピタンスの比較（1）

日本版コア・コンピタンス	アメリカ版での対応項目番号
(1) 政府、自治体の仕組み	
1.1 行政のミッション、組織、機能、政策	1.1
1.2 大臣、事務次官、首長、CIOの機能および相互関係	
1.3 法と規制	1.2
1.4 政策形成プロセスと意志決定プロセス	1.3
1.5 府省横断、自治体横断で行う政策およびプロセス	1.5
1.6 官民の役割分担	
1.7 予算策定と執行	
1.8 行政機関におけるプライバシー	1.6
1.9 行政機関におけるセキュリティ	1.6、1.7
1.10 情報管理、情報公開	1.7
1.11 コミュニケーション	
(2) 組織の管理と人材育成	
2.1 組織設計と管理 ※	
2.2 幹部職員、CIOなど利害関係者の役割、能力、責任	2.1
2.3 チーム作りと協力関係	2.4
2.4 IT管理に関する職員の専門性の強化	2.2
2.5 職員のコンピテンシの確認	2.3
2.6 職員のパフォーマンス管理	2.5
2.7 優秀な職員の確保	2.7
2.8 ナレッジ・マネジメントの実践	2.6
(3) 業務の管理と変更管理	
3.1 業務手続の管理	3.1
3.2 業務手続の変更管理	3.1
3.3 業務の再構築	3.2
3.4 業務モデリングとシミュレーション	3.3、3.5
3.5 情報管理	1.7
3.6 品質管理	3.4
3.7 ベストプラクティスの収集と活用	

表5 日米コア・コンピタンスの比較（2）

日本版コア・コンピタンス	アメリカ版での対応項目番号
(4) 情報資源戦略および計画	
4.1 情報技術の持つ可能性	
4.2 情報技術の基礎	
4.3 情報化状況の分析と情報化計画	4.1、4.2、4.3
4.4 情報資産管理	
4.5 情報システム管理	
4.6 モニター手法と評価手法	4.5
4.7 緊急対策	4.4
(5) パフォーマンス管理	
5.1 パフォーマンス指標の定義と測定	5.3、5.5、5.6
5.2 業務の生み出す付加価値と利用者満足度の測定	5.1
5.3 システム開発のモニタリングおよび測定	5.2、5.7
5.4 情報収集とアンケート調査	5.4
5.5 サービスレベルアグリーメント	
(6) プロジェクト/プログラム管理	
6.1 プロジェクト/プログラム管理の概要	
6.2 プロジェクト目標/要求管理	6.1
6.3 プロジェクト統合管理	6.2
6.4 プロジェクトの時間/コスト/パフォーマンス管理	6.3
6.5 プロジェクト品質管理	6.4
6.6 プロジェクト・リスク管理	6.5
6.7 システム監査	
6.8 ソフトウェア管理	
(7) 投資評価	
7.1 政策目標および予算策定と投資パフォーマンス	7.7、7.9
7.2 費用便益分析、経済性分析、リスク分析	7.2、7.4、7.5
7.3 投資リスク管理モデルおよび方法	7.3
7.4 投資見直しプロセス	7.8
7.5 ベストプラクティスの収集と活用	7.1、7.6

表6 日米コア・コンピタンスの比較（3）

日本版コア・コンピタンス	アメリカ版での対応項目番号
(8) 調達	
8.1 調達戦略の策定と変更	6.6
8.2 調達モデル	8.1、8.2、8.5
8.3 見積と評価	
8.4 合理的な調達手法（アウトソース、PFI、ASP等）	8.3
8.5 過去の実績評価と落札決定後の契約管理	8.4
8.6 行政機関横断的に行う調達の計画と評価	
(9) 電子政府/eビジネス/電子商取引に関する動向	
9.1 電子政府/eビジネス/電子商取引による影響（戦略的ビジネス課題と変化）	9.1
9.2 ウェブサービス戦略	9.2
9.3 相互運用性のための業界標準および情報流通手段とサプライ・チェーン	9.3、9.4
9.4 変動型価格決定のメカニズム（オークション、逆オークション）	9.5
9.5 市民向け情報サービス	9.6
(10) エンタプライズ・アーキテクチャ	
10.1 エンタプライズ・アーキテクチャを使った行政経営	11.1
10.2 エンタプライズ・アーキテクチャのモデルと構成物	11.2、11.5
10.3 情報管理とデータ管理	11.6
10.4 技術管理	11.3
10.5 開発と維持管理	11.4
10.6 意思決定におけるEAの利用	
10.7 エンタプライズ・アーキテクチャのためのパフォーマンス測定	
(11) 情報セキュリティと情報保全	
11.1 情報セキュリティと情報保全に対する基本原則	10.1
11.2 情報セキュリティの実装計画	
11.3 セキュリティに関する法や制度	10.3
11.4 情報システムへの脅威と脆弱性	10.2
11.5 情報セキュリティ確保のための選択肢	10.4
11.6 情報システムへの侵入と誤操作に対する標準運用手順	10.5

表7 日米コア・コンピタンスの比較（4）

日本版コア・コンピタンス	アメリカ版での対応項目番号
(12) アクセシビリティとユーザビリティ	
12.1 利用者の状況把握	
12.2 アクセシビリティ／ユーザビリティの基本原則	
12.3 アクセシビリティ確保のための選択肢	
(13) 社会環境と技術	
13.1 社会環境の把握	9.7
13.2 社会予測の方向	
13.3 技術トレンドの予測	
13.4 日常業務で使用する技術	

表4・表5・表6・表7について、経済産業省「CIO育成のためのコアコンピタンスと学習項目について調査研究」所収の「日米コア・コンピタンス対比表」を参照にして表を作成した。

アメリカ版での対応項目番号については、表1・表2・表3を参照のこと。

※「日米コア・コンピタンス対比表」には、2.1の項目が欠落しているので補った。

かれているものの、政治学や行政学の研究においては、政府の能力と役割、政府と社会の関係について再考しようとする試みがガバナンス論として集約される⁽¹⁰⁾。

宮川は、諸外国のガバナンス論に関する文献を渉猟し、ガバナンスを「人間の社会的集団の統治に関わるシステムを構成する諸社会的行為者の相互関係の構造と行為者間の相互作用のプロセスが発現する形態である」と定義付ける(宮川2002:16)。つまり、統治に関わる行為者が複数存在し、その行為者同士によって行われる統治行為がガバナンスと称されるのである。

3.2 ローカルガバナンスとは

自治体におけるガバナンスについては、地域ガバナンス、あるいはローカルガバナンスとい

これが今までの統治行為と異なる点は、これまでは統治に関わる行為者が一者しか想定されていなかったのに対して、ガバナンスでは統治の行為者が複数想定される点である。例えば国家の統治の場合については、これまで政府（ガバメント）しか想定されていなかったのが、ガバナンスでは行為者が複数想定され、複数の行為者による相互作用が着目される。本稿では、宮川による定義を採用し、ガバナンスと言う場合は、行政、市民、企業、NPO等の行為者が統治に参加するということを想定して議論を進める⁽¹¹⁾。

う用語が当てられて、議論が展開されている(山本[編]2008)。ローカルガバナンスが議論

されるようになった背景には、財政悪化の深刻化などを理由として行政の機能が低下したことに伴い、住民にとって満足のいく公共サービスが行政だけでは提供出来なくなったことがあげられる（稲継2003）。そして、イギリスでは、地域における政策の実施において、自治体と対等な立場で住民や民間団体が相互に協力する仕組みをローカルガバナンスと呼んでいる（Rhodes 1999）。日本では、例えば羽貝が、1990年代半ばから日本における地方分権改革の進展を踏まえ、その改革の結果求められるようになった自治体における新たな統治のあり方について論じる文脈において、ローカルガバナンスという用語を使用している（羽貝2007a：8-11）。そして、羽貝は、この用語が指す概念を「住民の自治、地域の自治と自己決定を重視し、同時に立案から評価に至る政策の循環過程に広く住

民の参加・参画を促しながら、求められる自治体政策の実現を志向する自治体の自己統治のあり方、住民参加型自治の実践」としている（羽貝2007b：262）。

地方分権が進展すると、羽貝による定義のように、これまで政府に限定されていた統治行為へ住民の参加が求められることになる。ローカルガバナンスという概念が注目されるということは、政府のみが地域の統治を担うという構造からの脱却が迫られ、地域の統治を考える際には、前節であげたような様々な参加者も想定する必要があることを意味していると考えられる。そして、ローカルガバナンスが注目されている中で、自治体CIOの役割を考える際には、様々な参加者が統治に参加することを考慮する必要があると考えられる。

3.3 ローカルガバナンスにおけるネットワークの結節点としての自治体とCIO

統治に様々な参加者が想定されるということは、誰かが参加者間のバランスを取る必要があることを意味する。というのも、統治の参加者は必ずしも公共の利益や全体の利益を勘案するわけではないからだ⁽¹²⁾。例えば、Kooiman（2002）は、社会問題を解決していく上で、市民・市場・行政の間のバランスを取ることが重要となることを指摘している。

Kooimanが想定するように、行政が統治に参加する行為者間のバランスを取るのであれば、参加者間のネットワークの構築の役割も行政に任される。これは西尾も指摘するところで、西尾はガバメントからガバナンスへの移行が起きていることについて論じる文脈で、「行政機関

による政策実施の機能は、公共サービスを行政サービスとして生産・供給することそれ自体ではかならずしもなく、政策目的の的確な実現をめざして公共サービス・ネットワークを形成しこれを適切に維持管理することによって変わってきている」と指摘している（西尾2001：250）。ここで、ネットワーク形成の重要性も浮上するが、須藤によれば、「ネットワークは、人々が自由に交流し、自らの個性と構想力を発展させ、社会システムを新たな秩序に向けて創造的に進化させる媒体でなければならない」のであり、特に人々が個性や構想力を発揮するには、「参加主体が複数のネットワークに重複して参加することによって自律性を保持すること」が必要で

ある（須藤1995：210）。複合的なネットワークを構築することでネットワークの閉鎖を防ぎ、参加主体の間での相互作用や相互浸透を促進させるのである（須藤1995：211）。この参加者間のネットワークを構築する仕組みこそがICTであり、自治体には、ローカルガバナンスにおいて、統治への参加者間のバランスを取り、参加者間を繋ぐ複合的なネットワークを形成する中心点としてICTを活用することが求められる（ゴールドスミス、エッガーズ2006:103-133）。組織においてCIOがICTに関する事柄についての責任者であることは本稿の冒頭でのCIOの定義を巡る議論でも確認した通りであるから、自治体CIOには、ネットワークを形成する仕組みを整備することを主導し、その仕組みを的確に運用することが求められているとまとめられる。

市民や行政をつなぐネットワークについては、例えば、2005年以降、総務省が主導する形で、市民と行政を結び情報インフラとして地域SNSが各地で立ち上げられた（庄司・三浦・須子・和崎2007）。地域SNSについては、例えば千葉県市川市のCIOである井堀（2008年8月時、現職）も注目しており、情報ネットワーク上での新しい関係を築くための行政サービスとして、「人と人のつながりを促進しサポートするコミュニケーションの手段や場を提供する」必要があり、その手段としてSNSがあると説いている（井堀 2007:114）。また、鈴木（2007）は地域SNSを利用して、市民同士の横のコミュニケーションを活性化させるために、公務員がネット上を

含めて様々なコミュニティに顔を出し、それらを繋ぐ「スーパーコネクター」としての役割を果たすことが求められていると説く。そして、鈴木は、「自治体には、ICTツールを使った地域コミュニティでの活動を専門とする部署を作ってほしい。部署が無理なら、1人でも専任職員を置いてほしい」（鈴木 2007：13）と述べている。この職員像こそ、地域でICTを活用して複合的なネットワークを構築していく自治体CIOの姿を表していると考えられる。

このような地域における情報ネットワークの構築は、つまり地域情報化を指す。それは、「一定地域内に情報通信ネットワークを構築し、それを通じて地域内の情報流通を活発化させ、地域の情報発信能力を増大させることにより地域振興を図ろうとするもの」（大石1992：123）という地域情報化についての定義を見れば確認出来る。

以上、本節における議論より、ローカルガバナンスということ勘案したときに、自治体CIOには地域情報化への関与が求められているとまとめられる。

本章では、ローカルガバナンスの観点から、自治体の役割として地域におけるネットワークの中心点となること、そして、自治体CIOの役割として地域情報化へ関与することがあるということを示した。では、自治体CIOの設置の背景や実情はいかなるものなのか。特に地域情報化への自治体CIOの関与の実情について章を改めて論じる。

4 自治体CIOと地域情報化

4.1 自治体CIOの設置と庁内の情報化

自治体CIO設置の背景には、総務省が2001年に「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」や2003年に「電子自治体推進指針」を策定し、2007年の「新電子自治体推進指針」で「限られた予算の中、組織の壁を越えて、全体最適化の見地から電子自治体全般の取組を強力に進めていくためには、最高情報統括責任者（CIO）を中心とした推進体制の拡充とPDCAサイクルの確立により、各団体におけるITガバナンスを強化することが必要である」（総務省 2007b：9）と述べ、自治体におけるCIO設置の重要性やCIOを補佐するスタッフ機能充実の必要性を強調してきたことがあげられる。

自治体CIOの設置状況について、2007年度の総務省による「地方自治情報管理概要」を見ると、都道府県では33団体（70.2%）、市区町村では1340団体（73.3%）がCIOを任命している。なお、この概要によると、ネットワーク管理者又はCIO補佐官については、都道府県では30団体（63.8%）、市区町村では1,085団体（59.4%）が任用している⁽¹³⁾。

上述のように設置が広がっている自治体CIOであるが、先に引用した総務省の指針や経済産業省が定めたコア・コンピタンスを見ると、企業などのCIOとのアナロジーから、自治体CIO

の役割として、主に情報という観点から業務改革に従事することがあげられている点が指摘できる。このアナロジーは、総務省などの中央省庁だけでなく、研究者による文献においても散見される。例えば、島田は、自治体の庁内の情報化について語る文脈の中で、「首長は、外部活動や対面活動で多忙な場合が多いので、補佐役である副知事、助役などが内部管理や情報システムについてCIO（Chief Information Office：情報統括役員）としての役割を担うことが重要になる」と述べている（島田1999：63）。ここでも、CIOの立場は内部管理や情報システムに関する業務の責任者であることに限定されている。

中央省庁と各自治体は行政組織である点では大きな相違がなく、業務改革に関する役割については、省庁CIOと自治体CIOの間で大きな違いはないと考えられる。そういう意味では、自治体CIOにも、先に示した経済産業省の報告書に提示されるコア・コンピタンスが求められていると言えよう。しかし、前章で指摘したように、自治体CIOには、地域情報化への関与も求められる⁽¹⁴⁾。ただし、これまでの地域情報化は失敗であったという評価もあるため、次節では自治体CIOの地域情報化への関与の当否について再度確認する。

4.2 自治体CIOの地域情報化への関与

地域情報化の定義については、本稿3.3において大石によるものをあげたが、地域情報化の実

態は、公共事業としての情報インフラ整備という側面を有している（田畑 2005）。この側面に

については、例えば、「地域情報化というとき、往々にして地域における情報インフラの整備あるいは情報関連産業の誘致をさすことが多いように思われる」（岡本（隆）2004：49-50）という意見もあり、地域情報化の実情は、田畑（2005）がその例を示すように、多くの場合は失敗を重ねている。地域情報化の失敗の原因については、例えば宮尾が、「まず情報化ありき」で地域情報化が各省庁の予算獲得の道具と化してしまったこと、地域レベルで情報化に関与する人材が不足していたこと、情報関連のインフラが不十分であったことなどをあげている（宮尾 2000：34-37）。

情報インフラ整備中心の地域情報化は、実態としては失敗を重ねてきたのかもしれないが、地域情報化の本来の意義に立ち返れば、情報インフラの整備は手段であって、その真の目的が地域の振興にあることは先にあげた大石の定義にもある通りである。宮尾も前段で紹介した地域情報化の失敗の原因を述べる文章の後に、地

域情報化を進める主体が自治体の移りつつあることや個人や組織間での情報ネットワーク化が進んでいることなどをあげて、真の意味での地域情報化が進む可能性を示唆している（宮尾 2000：38-40）。

自治体にCIOを設置し、CIOが地域レベルで情報化に関与する主体となって、省庁からの予算獲得のためではなく、ローカルガバナンスの確立のために必要となる地域におけるネットワーク形成を目的として自治体による情報インフラ整備を主導する。そして、自治体CIOが、そのインフラを活用して地域におけるネットワーク構築を促進すれば、地域情報化の失敗の原因を克服し、真の意味での地域情報化を実現することが可能となると考えられる。この自治体CIOの地域情報化への関わりについては、次節で紹介する総務省の報告書も触れており、実態としても自治体CIOが地域情報化に関与している。そこで、次節では、総務省の報告書と自治体CIOの地域情報化への関与の実情を示す。

4.3 自治体CIOの地域情報化への関与に対する総務省と自治体の姿勢

総務省の研究会である「地域における情報化の推進に関する検討会」が2005年に出した最終報告書は、「ユビキタスネット社会を実現する地域情報化戦略」と銘打たれ、その中で、自治体CIOのミッションとして三つの項目があげられているのだが、その第一が「情報戦略の立案・推進」であり、その説明として「自治体が掲げる政策目標の実現に向けて、組織全体として、あるいは、地域として、情報化をいかに進めるべきかという観点から戦略を立案・推進することが求められる」と記されている⁽¹⁵⁾。以上から、

総務省も、自治体CIOが地域の情報化への関与していくことの重要性を認識していることが分かる。しかし、この最終報告書では、自治体CIOのミッションとして上にあげた「情報戦略の立案・推進」の他に、「業務改革へのICT活用」と「ICTガバナンス」があげられている。この二点については、行政組織内の業務改革への参画という面が強調され、結果的に自治体CIOのミッションの大半が業務改革を主導することに限定されている⁽¹⁶⁾。

総務省に対して、各自治体はCIOの地域情報

化への関わり的重要性を認識している。例えば、CIOを外部から公募するなどして情報化を進めている佐賀県がその代表だ。現CIOの川島（2008年8月時、現職）によると、佐賀県CIOには三箇条のミッションがある。その第一は庁内のIT化に関するものであるが、第二はブロードバンド接続率の向上、第三は県民のIT利用の推進・県内企業のIT高度化となっており、地域の情報化に関するミッションの方が多く⁽¹⁷⁾、CIOの役割として地域情報化への関与が大きな比重を占めている。

自治体CIOが地域情報化に関与するのは佐賀県だけではなく、他に高知県の例があげられる。高知県でCIOを務めた石川は、CIOの主な役割として、情報化戦略の策定と実施をあげている（石川 2005）。石川の高知県CIO在任中には、「こうち情報化戦略2005」が策定され、その実現へ向けての取り組みがなされたが、この「こうち情報化戦略2005」には、複数の戦略プロジェクトとその達成目標が掲げられている（石川 2005：26）。それらのプロジェクトや達成目標は、例えば「情報化文化の育成」として「インターネットの人口普及率を50%以上」にすること、「情報通信基盤の利活用」として「ブロードバンド世帯普及率の向上」など情報インフラの整備に関わるものと「県ポータルサイトの

構築」や「GIS（Geographic Information System）の活用」、「防災情報システムの充実」など地域における情報インフラの活用に関わるものからなる。それらの項目は、地域情報化に関わる事項であり、高知県のCIOも地域情報化に関与しているとまとめられる。

CIOの地域情報化への関与については、佐賀や高知など県レベル以外でも、市レベルの例として千葉県市川市の例が挙げられる。『日経パソコン』が実施していた「e都市ランキング」で常に全国でも上位にランキングされ、2007年には全国1位に輝いた市川市はCIOを設置しているが⁽¹⁸⁾、2005年に市川市が作成した「市川市の電子自治体への取り組み」によると、市川市のCIOの役割としては「市の経営方針に基づき、情報政策の視点から施策推進の調整を図る」・「市の根幹システムの変更に関する調査、研究」「全庁横断的施策の調整」の三つが挙げられている⁽¹⁹⁾。この三点は内容が主に庁内の業務改革に限定されているが、ITを市民と行政の協働の主な手段として位置付け、CIOの下には、情報政策課などの他に地域情報推進課を配して、情報インフラの整備や自治会のホームページ作成支援に当たらせていた⁽²⁰⁾。2008年には、「市川市のIT政策について」が公開されているが、これを見ても、情報インフラの整備やITを利用

表8 省庁CIOと自治体CIOの役割

	省庁CIO	自治体CIO
果たすべき役割	業務改革	業務改革 地域情報化

（作成：筆者）

した市民の市政参加の促進、地域におけるIT教育の推進など地域情報化に関する項目が市のIT施策の柱に位置付けられている⁽²¹⁾。このように市川市のCIOも地域情報化への関与が求められている。

5 おわりに

本稿では、行政CIO、とりわけ省庁CIOの役割が組織における業務改革への関与に限定されていたが、自治体CIOについては、ローカルガバナンスの観点から、地域情報化への関与が理論的に必要であり、実態としても地域情報化に関与していることを示した。

この結論は、自治体CIOに新たな役割を付加するものであるが、現状では行政CIOについては、CIOという役職の形骸化などの課題が指摘されている（長浜 2007）。そして、「現時点では、行政CIOは、ITシステムのセキュリティ確保やシステム調達の仕事に追われているのが実情であろう。ITの組織導入黎明期にあっては、CIOはITの技術的マネジメントに多くの時間を必要とし、組織変革というような戦略的なナレッジマネジメントまでは手が届かない状況にある」という指摘もあり（須藤2007：64）、まずは、現状で想定される課題の解決を図ることが先決であるとの意見が想定される。しかし、須藤は、前の引用箇所が続けて、「ITの組織や社会を変革する潜在力をフルに活用しようとするれば、CIOの職責も大きく進化しなければならないだろう」と論じており（須藤2007：64）、自治体を取り巻く環境は変化するから、自治体CIO像を固定化させることなく、自治体が置かれた状況

以上、本節で示したように、複数の自治体では、実態として、CIOが地域情報化に関与している。自治体CIOも業務改革に関与する必要があることは、本稿4.1で確認した通りであるから、本稿の議論をまとめると表8のようになる。

に合わせて柔軟にCIOの役割を定義し直し、その役職を活用することが肝要だと考えられる。CIOの「I」には、「Information」の他に、「Investment」と「Integration」と「Innovation」も含意させ、CIOにさらなる役割を付与させる議論もあり（小尾 2007：17-18）、行政CIOに求められる役割や能力をさらに理論的実証的に検証することが今後の研究課題である。

また、本稿では、地域活性化の観点から自治体CIOが果たす役割について議論が出来なかった。2006年の夕張市の「破綻」以来、日本各地で地域活性化の必要性が叫ばれている（白川 2007）。須藤は、「地域に古くからある伝統文化や地場産業の優れた技術、さらには二一世紀の産業の基軸をなすと考えられる新素材・バイオテクノロジー・情報科学技術などの新しい科学技術、また海外交流から得られる情報・知識・文化・技術を集積し、融合・編集することによって新たな情報を発信することは不可能ではない」と述べ、「新たな情報は、さまざまな情報を集積し、それらの情報を融合させ、編集することによって生産することができる。したがって情報を蓄積し、融合させる仕組みが必要になる」（須藤 1995：211）と結論付ける。情報を蓄積・融合させる仕組みこそがICTであり、ICTを用

いた地域活性化において自治体CIOが果たすべき役割を検証することも今後の研究課題である。

註

- (1) 経済産業省によれば、PMOは「業務・システム最適化計画の策定および実行管理を担当する。CIOの下、CIO補佐官とそのスタッフ、および情報システム企画部門からなる」。
出典<http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/ea/gainen/governance/office/index.html>
- (2) 出典、経済産業省HP
<http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/ea/gainen/governance/cio/index.html>
- (3) 引用箇所は、三鷹市の情報化について、三鷹市企画部情報推進室長（当時）の後藤省二氏がまとめた部分である。
- (4) 1990年代半ば以降のローカルガバナンスへの着目については、羽貝（2007a）を参照。
- (5) 中央省庁におけるCIO連絡会議設置と業務改革の推進については、奥村・城山（2008）が詳しい。
- (6) EAは「政府機関や大企業が、組織構造や組織資源、業務プロセスを分析し、それに最適なコンピュータ・システムを、組織全体を見通す視点から設計するもの」（上田 2004：59）であり、CIOが主導的に関与すべき取組のひとつとされる。詳しくは、上田（2004：55-60）を参照。
- (7) 中央省庁のCIO補佐官は十分に機能していないという意見もある。CIO補佐官が機能していない理由としては、CIO補佐官に予算や権限が与えられていないことがあげられる（2008年1月29日に実施した法務省CIO補佐官の南波幸雄氏へのヒアリングによる）。
- (8) 報告書は経済産業省HP<http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/ea/data/report/r5/index.html>で入手。
- (9) 例えば、中邨や新川らのガバナンスに関する一連の論稿の冒頭では、ガバナンスについて、その定義が論者によって異なることが必ず指摘される（中邨 2001・2004 新川 2004）。研究者の中には、これまでの概念では捉えきれない現象にガバナンスという用語を当て、人々の目を向けさせようとしているとする論者もいる（曾我 2004）。
- (10) ガバナンス論が盛んになった背景、諸外国におけるガバナンス論の趨勢及び今後の議論の方向性については、宮川他【編】（2002：6-26）を参照。
- (11) ここでは、行政、市民、企業、NPO・NGOという、いわば横の繋がりを想定しているが、グローバル化の進展によって、自治体のガバナンスにおいても、例えばEUのような国家を超える存在を想定する（つまり縦の繋がりも想定する）必要があるとする議論もある。この縦の繋がりについては、（新川 2003：150-156）を参照。
- (12) 統治への参加者が利己的な振る舞いをするため、公共の利益を実現する上では行政が参加者間の関係を規制する必要があることについて、吉田（2003:80-81）を参照。
- (13) 出典：総務省HP<www.soumu.go.jp/s-news/2007/pdf/070921_3_all.pdf>
- (14) 中野（2005）は、自治体のIT政策の柱は行政情報化（本稿で言うところの庁内の業務改革）と地域情報化の二点だとしている。CIOが自治体のIT政策を主導すると考えれば、中野による議論は、本稿の議論を補強する論拠となり得ると考えられるが、中野はCIOの役割をセキュリティの確保など技術的側面に限定しているため、ここでは、中野のような議論があることを註で指摘するに留める。
- (15) 報告書は総務省HP<www.soumu.go.jp/s-news/2005/pdf/050318_4_1.pdf>で入手。
- (16) 平成17年度より、総務省が主導するかたちで、自治体CIO育成研修が行われており、その際に使用されたテキストが公開されているが、これを見ると、17年度版では自治体CIOの役割のひとつに地域情報化への関与があげられていたのだが、18年度以降は、地域情報化への関与がCIOの役割からは外されている（地域情報化についての講義はあるが）。この研修に関する情報とテキストは、総務省HPで入手可能。
総務省HP:<http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/top/local_support/>
- (17) 参照、「ワイヤレス・ブロードバンド全国セミナー2007」における川島の発表。発表資料は、総務省HP<http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/pdf/070620_1_m3.pdf>で入手。
- (18) 参照、「特集 e都市ランキング2007」『日経パソコン』2007年7月23日号pp.64-78。
- (19) 「市川市の電子自治体への取り組み」は市川市HPより入手した。市川市HP<<http://www.city.ichikawa.lg.jp/>>

common/000014480.pdf>

- (20) 2008年現在は情報政策部が置かれ、その下に情報政策担当やweb担当が置かれ、それらの部署が主に地域情報化に
関与している。
- (21) 「市川市のIT政策について」は市川市HPより入手した。市川市HP<<http://www.city.ichikawa.lg.jp/common/000032889.pdf>>

※註であげたサイトの最終訪問日時は、全て2008年8月15日である。

参考文献

- 石川雄章 (2005) 「情報化戦略の策定」『自治体チャンネル』2005年12月号 三菱総研
- 稲継裕昭 (2003) 「地方ガバナンスに関する九〇年代の諸改革」村松岐夫・稲継裕昭[編著]『包括的的地方自治ガバナンス改革』東洋経済新報社
- 井堀幹夫 (2007) 「ICTを活用した行政経営と行政サービスのあり方」『都市問題研究』第59巻・第10号
- 岩崎尚子 (2007) 「CIOの役割と機能」須藤修・小尾敏夫・工藤裕子・後藤玲子[編]『CIO学』東京大学出版会
- (2008) 『CIOの新しい役割』かんき出版
- 上田啓史 (2004) 「行政CIOの研究」『早稲田政治公法研究』第77号
- 大石 裕 (1992) 『地域情報化』世界思想社
- 岡本 隆 (2004) 「情報化時代の経済・社会」湯浅良雄・坂本世津夫・崔英靖[編著]『地域情報化の課題』晃洋書房
- 岡本哲和 (2004) 「アメリカ連邦政府のCIO」『都市問題研究』第56巻・第11号
- 奥村祐一・城山英明(2008) 「行政における業務改革とIT」城山英明[編]『科学技術のポリティクス』東京大学出版会
- 小尾敏夫 (2007) 「CIO学の目指すもの」須藤修他[編]前掲書
- ・岩崎尚子(2005) 「CIO学の構築」『行政&ADR』2005年11月号
- ・ (2007) 「CIOに必要な83の能力」『日経情報ストラテジー』2007年5月号
- 工藤裕子 (2007) 「CIO誕生の経緯と背景」須藤修他[編]前掲書
- ゴールドスミス・スティーブン、エッガーズ・D・ウィリアム 城山英明・奥村祐一・高木聡一郎[監訳] (2006) 『ネットワークによるガバナンス』学陽書房
- 沢本吏永・上田啓史・古坂正人・武田みゆき (2007) 「CIOのバリエーション」須藤修他[編]前掲書
- 島田達巳 (1999) 『地方自治体における情報化の研究』文眞堂
- [編著] (2001) 『情報技術を活かす自治体戦略』ぎょうせい
- 庄司昌彦・三浦伸也・須子善彦・和崎宏 (2007) 『地域SNS最前線』アスキー
- 白川一郎 (2007) 『自治体破産 (増補改訂版)』NHKブックス
- 鈴木聡明 (2007) 「公務員を「スーパーコネクター」に」『日経BPガバメントテクノロジー』2007年春号
- 須藤 修 (1995) 『複合的ネットワーク社会』有斐閣
- (2007) 「ICTを用いた行政革新とCIO」須藤修他[編]前掲書
- 総務省 (2007a) 「ICT産業の国際競争力とイノベーションに関する調査」
- 総務省 (2007b) 「新電子自治体指針」
- 曾我謙吾 (2004) 「ゲーム理論から見た制度とガバナンス」日本行政学会[編]『ガバナンス論と行政学』(年報行政研究39号) ぎょうせい
- 田尾雅夫 (1990) 『行政サービスの組織と管理』木鐸社
- 田畑暁生 (2005) 『地域情報化政策の事例研究』北樹出版
- 羽貝正美 (2007a) 「基礎自治体の新しい地平」羽貝正美[編著]『自治と参加・協働』学芸出版社
- (2007b) 「住民参加型自治への展望」羽貝正美[編著]前掲書
- 中邨 章 (2001) 「ガバナンス」の概念と「市民社会」『月刊自治研』43巻
- (2004) 「行政、行政学と「ガバナンス」の三形態」日本行政学会[編]前掲書

- 西尾 勝 (2001) 『行政学 (新版)』有斐閣
- 新川達郎 (2003) 「日本における分権改革の成果と限界」山口二郎他[編]『グローバル化時代の地方ガバナンス』岩波書店
- (2004) 「パートナーシップの失敗—ガバナンス論の展開可能性」日本行政学会[編]前掲書
- 中野雅至 (2005) 『ローカルIT革命と地方自治体』日本評論社
- 長浜正道 (2007) 「全国各地で始まった自治体CIO体制」須藤修 [監]『市民が主役の自治リノベーション』ぎょうせい
- 宮尾尊弘 (2000) 『日本型情報化社会』筑摩書房
- 宮川公男・山本清[編著] (2002) 『パブリック・ガバナンス』日本経済評論社
- 山本 啓[編] (2008) 『ローカル・ガバメントとローカル・ガバナンス』法政大学出版局
- 吉田民雄 (2003) 『都市政府のガバナンス』中央経済社
- Broadbent, Marianne and Kitzis, Ellen S.(2005) *The new CIO leader : setting the agenda and delivering results*, Harvard Business School Press
- Kooiman, Jan (2002) “Governance: A Social-Political Perspective” in Grote Jurgen R. and Gbikpti Bernard, eds., *Participatory Governance. Political and Societal Implications*, Opladen
- Rhodes, R.A.W. (1997) *Understanding Governance : Policy Network, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press
- (1999) “Forward:Governance and Networks” in Stoker G. eds., *The New Management of British Local Governance*, Macmillan
- Scott A. Bernard(2001) *Evaluating CLINGER-COHEN ACT Compliance in Federal Agency Chief Information Officer Positions*, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University
- Stoker, Gerry (2004) *Transforming Local Governance : From Thatcherism to New Labour*, Macmillan
- Synnott, William R. and Gruber, William H. (1981) *Information resource management : opportunities and strategies for the 1980s*, Wiley



本田正美 (ほんだ まさみ)

1978年生まれ。東京大学大学院学際情報学府修士課程修了

[専攻領域] 行政学、社会情報学

[著書・論文]

『市民が主役の自治リノベーション』(共著、ぎょうせい、2007年)

[所属] 東京大学大学院学際情報学府博士課程

[所属学会] 日本社会情報学会 (JASIS)、情報システム学会

The Competencies of Local Government CIO in Local Governance

Masami Honda

The aim of this article is to define competencies of local government CIO (Chief Information Officer).

Part I shows general definitions of CIO.

Part II points out those definitions are not always adapted to local government CIO, and examines two core competencies of government CIO. One is defined by US Federal Government; another is defined by Japanese METI (Ministry of Economy, Trade and Industry). Those competencies tend to emphasize on reforms in government.

Part III examines “local governance”. Based on this examination, it points out that local government’s primary task is to build up networks of various participants in local governance. Local government CIO will be the key person in such networking. In constructing local networks, IT has an important role. Local government CIO needs to assume a leading role in exploiting IT and in bringing about a regional IT Revolution.

Part IV shows present situation of local government CIO and regional IT Revolution.

Part V concludes that competencies of local government CIO consist in constructing local regional networks and in organizational reform by the use of IT. But the actual practical extent of local government CIO competencies remains to be tested in field.

Doctoral Course, Graduate School of Interdisciplinary Information Studies, The University of Tokyo

Key Words : CIO, Local Governance, Local Government, Networking, Regional IT Revolution.