

# 総 括 調 査 票

（行政経費等に係る府省横断的な調査）

事案名	(17) 独立行政法人におけるC I O補佐官の契約形態			調査対象 予算額	【参考】平成25年度（調査対象実績額）：524百万円 ※金額不可分なものを除いて参考掲記している。		
所管	独立行政法人	組織	—	会計	一般会計 各特別会計	調査区分	共同調査
					取りまとめ財務局	(沖縄総合事務局)	

## ①調査事案の概要

独立行政法人における情報化統括責任者(CIO)補佐官(以下、「CIO補佐官」という。)は、「独立行政法人等の業務・システム最適化実現方策」(平成17年6月29日各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議決定)において、システム最適化計画の策定や情報システムの調達等において積極的に活用するために配置することとしている。

## ②調査の視点

各独立行政法人に配置されたCIO補佐官について以下の点を確認する

- 配置状況及び業務への関与状況は適正なものとなっているか。
- 業務内容に応じた契約となっているか。

なお、調査結果の分析に当たり専門家(情報セキュリティ大学院大学 内田勝也氏)の知見を活用

### 【調査対象】

独立行政法人 98法人

## ③調査結果及びその分析

### 1. CIO補佐官の配置状況等について

平成25年度において、52法人に67名のCIO補佐官が配置されていたが、そのうち約8割(56名)において、「CIO補佐官の役割・権限の明確化」などの理由からCIO補佐官の業務内容を内部規定等で定めていた。【表1】

52法人が遂行する業務へのCIO補佐官の関与状況は以下のとおり。

#### (1) システム最適化計画の策定における関与状況

平成22年度から平成25年度において、17法人で延べ40件のシステム最適化計画が策定されていたが、うち16法人・39件においてCIO補佐官の指導等を受けていた。また、同計画策定後の実施状況についても、17法人中15法人においてCIO補佐官が指導等を行っていた。なお、35法人においては同計画を策定していなかった。

#### (2) 情報システムの調達における関与状況

情報システムの調達において、「全件CIO補佐官の指導」を受けていたものが16法人、「内部規定を定め一定額以上の場合」に指導を受けていたものが6法人、「担当課判断」で指導を受けていたものが25法人あった一方、「指導を受けていない」ものが5法人あった。

#### 【専門家の意見】

- ・CIO補佐官が未設置である46法人の中に、年間のICT(情報通信技術)関連支出額が多額な法人もあり【参考】、本当に不要な法人ばかりではないように思われる。
- ・内部規定が設定されている現状を踏まえると、もっとCIO補佐官のシステムへの関与が高くても良いのではないかとと思われる。結果論から言えば、組織的な支援等(情報システムに対する関心)が低いのではないだろうか。CIO補佐官の役割、ICT部門や現業部門との連携等、組織全体の体制を含めて考える必要がある。

### 2. CIO補佐官の契約形態等について

67名のCIO補佐官の契約形態について、法人に任用されている42名のCIO補佐官のうち、他役職と併任しているCIO補佐官が22名いた。勤務日数は最短2日から最長244日であった。年間俸給額についても大きな乖離があった。

法人と請負契約を締結している21名のCIO補佐官については、一般競争入札で契約している者が9名、企画競争入札で契約している者が9名いたほか、随意契約で契約している者が3名おり、契約金額には大きな乖離があった。

法人の業務への関与状況及びCIO補佐官の年間契約額等に大きな乖離が認められたところ、CIO補佐官の契約形態等については、専門家から以下の意見を得ている。

#### 【専門家の意見】

- ・CIO補佐官と総務課長等を22名が併任している。CIO補佐官の業務内容等が明確でないため、併任(担当課長等)が全てダメとは言いがたいが、本来的な業務を執行する総務課長等がCIO補佐官を併任できる時間的な余裕があるとは考えにくい。適切な対応かの検討が必要であろう。
- ・短期間での勤務については、CIO補佐官というより有識者としての参加に近い。本来的なCIO補佐官の役割であれば、勤務日数は年間最低でも50日は必要であり、それ以下では、CIO補佐官としての役割は果たせないと考える。
- ・一般的に言えば、一般競争入札より、企画競争入札で優秀なCIO補佐官を獲得することが、金額以上に大切である。適切な人材を採用し、効果をあげないのであればCIO補佐官は無用の長物になってしまう。CIO補佐官制度を積極的に推進することが大切であり、結果として情報システムの効率化や利便性の向上、セキュリティ確保、コスト削減に繋がることとなる。

【表1】CIO補佐官の配置状況 (単位: 法人数、人)

区 分	設置数
独立行政法人数	52
CIO補佐官数	67
うち、内部規定等により業務内容を設定	56
うち、内部規定等により業務内容未設定	11

【参考】CIO補佐官未設置法人のICT(情報通信技術)関連支出額

ICT関連支出額(円)	法人数
1億未満	29
1億～5億	14
5億以上	3
合計	46

## ④今後の改善点・検討の方向性

各法人のシステム規模や業務内容等により差異があり、一概には言えないものの、

1. 法人が遂行する業務へのCIO補佐官の関与状況が低かったことから、例えば内部規定を整備することにより、組織的な支援等を高め、CIO補佐官の業務が適切に遂行できる仕組みを構築すべき。

また、ICT関連支出額が多額であるにもかかわらずCIO補佐官を設置していない法人については設置を検討すべき。

2. CIO補佐官の契約にあたっては、必要とされる業務量・業務内容に応じた人材、勤務日数を確保できる契約形態とし、CIO補佐官制度を積極的に推進すべき。

予算執行調査「独立行政法人におけるCIO補佐官の契約形態」に対する意見書

情報セキュリティ大学院大学

名誉教授 内田 勝也

1. はじめに

独立行政法人におけるCIO補佐官の契約状況等を述べる前に、組織上の上位にあたるCIOについて、考察する。

(1) CIOとは

CIOは、「Chief Information Officer」の略称で、日本では、「最高情報責任者」とか「最高情報統括責任者」、「最高情報通信政策監」等と呼ばれている。

CIOは情報戦略の構築、遂行を行うトップであり、民間企業では役員であることが多い。自治体等では、都道府県では副知事あるいは外部専門家が、市町村では副市長等が任命されることが多い。

CIOは情報政策を担う責任者であり、情報通信技術の責任者である「最高技術責任者」(CTO: Chief Technology Officer)と混同されることがあり、また、最近では、CTOの役割を担うこともあり、同一の職務と考えられることもある。しかしながら、基本は「情報」政策の策定等がCIOの職務と考える必要がある。

国内では、経済産業省が、平成16年3月に「CIO育成のためのコアコンピタンスと学習項目の調査研究報告書」を公表し、その中で、CIOの役割を定めている。

コアコンピタンスとは、「中核となる知識や経験、能力」と考えられ、この報告書は、CIOの役割を果たすために必要な知識や経験、能力を述べている。

米国で、1996年に「クリンガー・コーエン法 (ITマネジメント改革法)」が成立し、それに基づいて、CIOのコアコンピタンス案が作成されたが、これに基づいて、経済産業省の報告書は作成されている。なお、2012年版<sup>1</sup>では、12の大項目に分類されている(表1)。

ICT(情報通信技術)分野の進歩・発展が著しいことを考えれば、新しい概念や法律、制度等により、新たに学ぶ必要があり、古い技術や法制度がなくなれば、コアコンピタンスもいつまでも同じではない。

表1: 米国政府が定めた連邦CIO資格に必要な知識・能力条件

1. 政策と組織 (Policy and Organization)	7. 資本計画と投資計画 (Capital Planning and Investment Control (CPIC))
2. リーダーシップと人材管理 (Leadership and Human Capital Management)	8. 調達 (Acquisition)
3. プロセス及び変革管理 (Process and Change Management)	9. 情報管理とナレッジマネジメント (Information and Knowledge Management)
4. 情報資源戦略と計画 (Information Resources Strategy and Planning)	10. サイバーセキュリティと情報保証 (Cybersecurity/Information Assurance (IA))
5. 業績評価のモデルと手法 (IT Performance Assessment: Models and Methods)	11. エンタープライズ・アーキテクチャ (Enterprise Architecture)
6. プロジェクト/プログラム管理 (IT Project and Program Management)	12. 技術管理と評価 (Technology Management and Assessment)

国内でも、クラウドコンピューティングやスマートフォン、タブレット等が端末として、

本格的に利用できる環境が整い、また、自治体を中心として数年内に本番稼働する「マイナンバー」等が、情報戦略に大きく影響するものと考えられる。

また、女性の社会進出等に伴い、子育て、介護等の課題解決等のために、テレワークやTV会議等の仕組み、更に、2025年に既存の電話網が廃止されれば、IP網<sup>2</sup>を利用することになると、電話・FAXとデジタル情報、動画等が1つの回線内を流れることも考えられ、これらの知識等も必要になるものと思われる。

ICTやセキュリティ分野での標準化の動きや個人情報保護法に代表される法制度の影響等も情報政策推進に大きな影響をもたらすことになり、その対応もCIOにとって大切なものになるとと思われる。

このようなことから、CIOは、数年間の大学院教育が必要であると米国等では言われているが、実践を含めた教育環境を作りにくい国内では、CIOがこれら十数項目の内容全てについて、十分な知識、経験を持つことは困難であろう。

1960年代の中頃に、「高度情報処理技術者育成指針<sup>3</sup>」というガイドラインを斜め読みしたことがある。このガイドラインに書いてある項目全てについて理解を深め、一部は経験しなければならぬとしたら、一生かかっても無理だと感じたことがある。

現在の情報システムの環境は、スーパーマン的なCIO一人で推進していけるものでないが、情報政策に関連した知識・経験もないような役員がやれるようなものでもない。

国内では、内閣情報通信政策監(「政府CIO」と呼ぶこともある)については、内閣法が一部改正され、政府CIOの役割が明確になった。

表2: 内閣情報通信政策監(政府CIO)について

内閣法及びIT基本法より
内閣情報通信政策監は、内閣官房長官及び内閣官房副長官を助け、命を受け、以下に掲げる事務のうち情報通信技術の活用による国民の利便性の向上及び行政運営の改善に関するものを統理する。
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 閣議事項の整理その他内閣の庶務</li> <li>● 内閣の重要政策に関する基本的な方針に関する企画及び立案並びに総合調整に関する事務</li> <li>● 閣議に係る重要事項に関する企画及び立案並びに総合調整に関する事務</li> <li>● 行政各部の施策の統一を図るために必要となる企画及び立案並びに総合調整に関する事務</li> <li>● 前三項に掲げるもののほか、行政各部の施策に関するその統一保持上必要な企画及び立案並びに総合調整に関する事務</li> <li>● 内閣の重要政策に関する情報の収集調査に関する事務</li> </ul>
IT総合戦略本部における事務・権限(IT基本法)としては、以下のよう定めている。
<ul style="list-style-type: none"> <li>● IT総合戦略本部に国务大臣と同等の本部員として参加。</li> <li>● IT総合戦略本部の事務の一部(府省横断的な計画の作成、経費の見積りの方針の作成、施策の実施に関する指針の作成、施策の評価、行政機関の長に対する資料の提出その他の協力の求め)を、本部長(内閣総理大臣)の委任に基づき実施(=本部決定と同じ効果)。</li> <li>● 委任を受けた事務の実施につき、本部長に対して意見・報告(本部長は必要に応じて関係行政機関の長に対して勧告)。</li> </ul>

(2) CIO補佐官の役割

<sup>2</sup> IP: インターネットプロトコル (Internet Protocol) の略で、コンピュータやネットワークを相互接続する通信プロトコルのこと

<sup>3</sup> 書籍のタイトル等、不確かであるが、(財)日本情報処理開発協会が作成したと記憶している。書籍は上下2巻になっており、単に、学ぶ/経験する必要のある項目を列挙したもので、「Clinger-Cohen Core Competencies & Learning Objectives」等に近い感じを受ける

<sup>1</sup> 2012版「Clinger-Cohen Core Competencies & Learning Objectives」の文書は、以下のURLにPDFファイルがある。https://CIO.gov/wp-content/uploads/downloads/2013/02/2012-Learning-Objectives-Final.pdf

国内では、CIO 補佐官については、政府 CIO 補佐官の募集<sup>4</sup>では以下のような条件を設け、その役割を明確にしている。基本的には、CIO の業務支援を行いことになる。

なお、政府 CIO 補佐官は「総括担当」と「各府省担当」に分けて、業務内容を定めている。

表 3：政府 CIO 補佐官（総括担当）要件 表 4：政府 CIO 補佐官（各府省担当）要件

<p>下記の事項に関して、政府 CIO 等に対する専門的・技術的見地からの支援等を行います。</p> <p>① 電子行政に関する戦略等</p> <p>ア. 電子行政に関する戦略の策定等</p> <p>イ. 各府省の取組の評価等</p> <p>ウ. 府省横断的に取り組むべき施策の推進</p> <p>② 政府の情報化推進施策等の管理</p> <p>ア. 政府全体の IT 投資の管理</p> <p>イ. 制度・業務プロセス改革の推進</p> <p>ウ. 情報システムに関するルール等の整備等</p> <p>エ. 府省横断的なプロジェクトの推進</p> <p>オ. 技術情報等の収集、共有</p> <p>③ 国・地方公共団体の連携</p> <p>④ 国・民間の連携</p> <p>⑤ 情報通信技術人材の確保・育成等</p> <p>※ 政府 CIO 補佐官（総括担当）は、(2) の政府 CIO 補佐官（各府省担当）を兼任する場合があります。</p>	<p>各府省における下記の事項に関して、各府省 CIO 及び PMO・PJM O 等に対する専門的・技術的見地からの支援等を行います。</p> <p>① 府省における電子行政に関する戦略の支援・評価</p> <p>② 業務・システム最適化の企画・実施・評価</p> <p>③ 電子行政に係る予算に関する評価等</p> <p>④ 府省の情報システムの調達に関する支援・評価</p> <p>⑤ 府省の情報システムの開発・運用・保守に関する支援・評価</p> <p>⑥ 府省における情報セキュリティの向上に関する施策の推進</p> <p>⑦ 府省における情報通信技術人材の育成等</p> <p>※ 政府 CIO 補佐官（各府省担当）は、政府 CIO の求めに応じて、政府 CIO が行う業務の遂行（府省横断的なプロジェクト、情報共有等）を分担する場合があります。</p> <p>※ 政府 CIO 補佐官（各府省担当）は、情報セキュリティに関する素養を確認の上、各府省において最高情報セキュリティアドバイザーを兼務する場合があります。</p>
--	---

この要件を見る限りにおいては、国内における CIO 補佐官の役割は、かなり幅広く、基本的には、複数の CIO 補佐官で対応する仕組みになると思われる。

## 2. 調査結果の総括

各独立行政法人のシステム規模や内容や重要度により、統一的に述べることはできないが、CIO 補佐官の業務への関与は低く、CIO 補佐官に求められている任務を果たしているようには感じない。CIO 補佐官が CIO を補佐する立場と考えれば、米国連邦政府の CIO 資格に必要な知識・能力条件や日本における政府 CIO 補佐官要件を見直して、各独立法の CIO 補佐官の知識・能力を見直し適切な業務遂行ができる体制を構築すべきであろう。

また、業務の内容を明確に把握することは、本調査からは難しいが、一部にごく短い期間の勤務も見受けられるなど本来の CIO 補佐官の役割を一部であっても果たせる可能性が少ない例も見られる。特に外部任用（含委嘱）であれば、適切な人材を採用し、効果を上げないのであれば無用の長物になってしまう。

独法トップが、CIO 補佐官業務に関心を示さない限り、改革は難しいかも知れない。もう少し関心をもって対応すべきであろう。

このような状況が今後とも続くのであれば、独法全体のための CIO 補佐官ガイドラインの資料<sup>5</sup>を作成し、原則それを基に各独法は CIO 補佐官業務を遂行する仕組みも必要であろう。もちろん、そのガイドラインの適用が不要な組織においては、CIO 補佐官制度になじまない（CIO 補佐官は不要）とか、業務遂行上の性質から考え、短期の CIO 補佐官採用の理由書を提出させ、不適切であれば、各省庁が実施する業務監査等を通して、是正する必要がある。

## 3. 調査結果の詳細

### (1) CIO 補佐官の設置について

CIO 補佐官を設けている法人は、98 法人中、52 法人であり、46 法人（約 47%）では設けていないが、本当に不要な法人ばかりではないと思われる。また、CIO 及び CIO 補佐官の役割を非常に狭い範囲で考えている例が多い。複数名の外部補佐官を置いている所では、「システム規模が大きい」や「業務分野で担当分けをしている」との回答がそれぞれ 3 法人あるが、本来的な補佐官の役割というより、高度なシステム要員のように思える。また、「従前より同人数を採用している」と回答があるが、時間の経過や環境の変化により、補佐官の役割等も変化するはずである。大きな変化の後、あるいは、変化がなくても 4、5 年毎に CIO 補佐官の役割を見直すことが、この分野における PDCA と考えることもできる。なお、「代替要員として内部人材を追加した」とあるが、人材育成も CIO 補佐官の役割と考えられる。単なる代替要員であれば不要であり、内外部の 2 名体制にするのであれば、明確な理由が必要であろう。

補佐官任命にあたり、独法として、CIO 補佐官の役割、ICT 部門や現業部門との連携等、組織全体の体制を含めて考える必要があり、CIO だけでなく、独法のトップ層を含めて検討をすべきであろう。

ICT システムが、動かないあるいは、非効率でも問題がないのであれば、CIO や CIO 補佐官は不要である。

### (2) 情報システム規模について

平成 25 年度の情報システムの決算額が 1 億円以上だが、補佐官、補佐官スタッフ等が全くいない法人は、15 法人あり、年間費用の最大は、約 28 億円、平均でも 5 億 4 千万円を費やしている。CIO 及び CIO 補佐官の役割に、投資対効果を考察する役割もある。CIO 補佐官を含めて、不要なシステム予算の削減も重要な役割である。

契約方式については、一般競争入札、企画競争入札、随意契約、その他となっているが、企画公募は件数、金額とも少ない（件数は最低、金額は 3 位）。ICT の契約については、企画公募が望ましいと考えているが、過去に経験したいくつかの事例でも、入札時に各社の説明と質問等に対して十分な時間（各 60 分程度）を確保し、CIO や内部関係者だけでなく、外部の有識者・専門家を含めて、検討することで良い結果がでていた。企画と金額の比率を 3 対 1 程度にすることにより、極端なダンピング入札も避けられ、また、プレゼンによって、応募資料だけでは得られないものを得ることもでき、単純な一般競争入札より、よい結果を得ている。

なお、随意契約は、初期段階の契約方式のまずさが、更新時点で随意契約にせざるを得ない例も多い。また、随意契約はすべて悪と言いきれないが、検討時間が短いため、結果的に随意契約にならざるを得ないこともあり、CIO、CIO 補佐官を含め、更新時の体制を構築する必要がある。

更に調達時に、内部規定の有無に関係なく、全件 CIO 補佐官の指導を受けているのは 16 法人（内規あり：13 件）であり、内規等で一定額以上の指導を受けているが、6 件、内規はなく、担当課が必要と認めた時が、25 件となっている。内規を作り一定額以上については、CIO 補佐官を含めて検討を行う仕組みが必要であろう。CIO 補佐官未設置（46 件）及び指導を受けないが合計で 51 件となっているが、指導不要のケースでは大きな問題は見当たらないが、未設置については、それで問題がないかの見直しが必要であろう。

### (3) CIO 補佐官の業務内容について

#### ① システム最適化計画

平成 22 年度から平成 25 年度において、補佐官のいる 52 法人の内、17 法人で 40 件のシステム最適化計画が策定されていたが、そのうち CIO 補佐官の指導等を受けていたのは 16 法人・39 件であった。また、同計画策定後の実施状況についても、17 法人中 15 法人において補佐官が指導等を行っていた。なお、35 法人においては同計画を策定していなかった。

<sup>4</sup> 政府 CIO 補佐官（非常勤の国家公務員）募集要項

<http://www.cas.go.jp/jp/saiyou/pdf/20140109hijoukin.pdf>

<sup>5</sup> 米国連邦政府の作成している「Clinger-Cohen Core Competencies & Learning Objectives」のような学ぶべき内容を記述したおり、必要に応じて更新をしているので、一度作成したら終わりではなく、定期的に更新する仕組みが必要と思われる。

なお、総務省や経済産業省では、CIO 育成研修を行っており、これを考慮した CIO 育成ガイドを作成・公表するのも 1 つの方法と思われる。

## ② 情報システム戦略

補佐官のいる 52 法人の内、22 法人が情報システム戦略を策定しているが、30 法人は策定していない。なお、CIO 補佐官のいない 4 法人は情報システム戦略を策定している。

戦略の策定に、CIO 補佐官が関係しているのは、22 法人の内、6 法人のみであり、戦略内容のチェックに CIO 補佐官が関係しているのも、10 法人に留まっている。情報システムの変化が激しい時代であれば、1、2 年毎に戦略の見直しが必要ではないかと思われるのだが、CIO 補佐官の関与があまりにも少ない。CIO 及び CIO 補佐官の役割で最も重要なものがこの程度で良いのだろうか。

## ③ ICT 関連予算

ICT 関連予算では、CIO 補佐官の指導を受けているのは、98 法人中、39 法人（約 40%）に留まっている。

CIO 補佐官を置いていても、業務内容に含まれていないため、指導を受けていない、あるいは、部門判断で行っている等の回答があるが、予算策定や投資対効果を判断することも、CIO 補佐官の重要な役割の 1 つであり、この部分を知らないとも思えない。また、ICT は、縦割組織に横串をさすことも重要であると考え、もう少し対応があるべきであろう。

## ④ 情報セキュリティ施策の企画・推進

最近の情報セキュリティ分野では、外部からのネットワークへの攻撃よりは、遥かに大きな問題は「標的型攻撃」と呼ばれるもので、サーバー管理者だけでなく、一般の利用者への攻撃、即ち、人間への攻撃が非常に勢いで増えている。最早、セキュリティ技術だけで、セキュリティを確保できない。関連する人たちの教育・訓練や周知が必要だと言われている。このような人間の弱さを狙った攻撃を「ソーシャルエンジニアリング<sup>6</sup>」と呼んでいる。

標的型攻撃では、メールに悪意のあるプログラムを添付する。あるいは、企業等のウェブサイトを装った URL を本文に書いたメールを送り、ユーザ ID/パスワードや重要情報を盗取する、「フィッシング」と呼ばれる攻撃等が増えている。

特に、独法の場合には、関係省庁への攻撃の前段階として狙われることもある。

98 法人の内、62 法人（約 63%）が、内部職員が施策の企画を行っており、CIO 補佐官は 34 法人（約 35%）に留まっている。また、施策の推進では、71 法人（約 72%）で内部職員が推進しており、CIO 補佐官は、25 法人（26%）に留まっている。

前述したように、情報セキュリティ分野は益々重要なものになってくるが、セキュリティを理解している CIO 補佐官に施策の企画等に関係してもらう必要があるのではないだろうか？

## ⑤ コスト削減

CIO 補佐官が関係することにより、コスト削減につながっている。20 法人程度が削減につながったと回答しており、CIO 補佐官を含めたコスト削減体制は有効であることを示している。

囲碁のことわざに、「傍目八目」というのがある。当事者より、第三者のほうが、物事は是非得失を判断できるという意味だが、コスト削減等でも、CIO 補佐官も参加した体制を構築すべきであろう。

## (4) CIO 補佐官の契約形態について

### ① CIO 補佐官区分

CIO 補佐官は、外部人材が 27 件、内部人材が 34 件、外部 CIO 補佐官+CIO 補佐官スタッフが 6 件となっており、外部人材はあわせて 33 件と考えられる。

### ② CIO 補佐官任用区分

任用が 42 件（約 63%）で、一般競争入札による請負が 9 件（約 13%）、企画競争入札による請負が 9 件（約 13%）、随意契約による請負が 3 件（約 4%）となっている。

本来的には、CIO 補佐官を一般競争入札でなく、企画競争入札で行うべきであろう。どのような能力を持った人材を任用するかを考えると、単なる一般競争入札では十分でないことが多く、企画競争入札にすべきであろう。

「経費の効率化」では、当然ながら一般競争入札が 8 件あるが、「良い人材の確保」では、企画競争入札が 9 件となっており、任用が次いで 7 件となっている。

一般的に言えば、一般競争入札より、企画競争入札で優秀な CIO 補佐官を獲得することが、金額以上に大切である。ICT 関係の業務は、「足し算」でなく、「掛け算」だと言われている。1 以下の人間が何人いても、掛け算の場合には、1 以上になることはない。CIO 補佐官の採用に関して、足し算だと思って、CIO 補佐官を採用している例が多々みられる。「内部事情に精通している人材の確保」では、当然ながら、任用が 27 件となっている。

### ③ CIO 補佐官の併任

各独法について、統一的に述べることはできないが、CIO 補佐官と総務課長等を 22 名が併任している。CIO 補佐官の業務内容等が明確でないため、併任（担当課長等）が全てダメとは言いきれないが、本来的な業務を執行する総務課長等が CIO 補佐官を併任できる時間的な余裕があるとは考えにくい。適切な対応かの検討が必要であろう。

### ④ CIO 補佐官契約年数及び報酬額

契約期間については、短いものが多い。外部 CIO 補佐官では、最低でも 3 年程度を考え、問題がなければ、2 年追加して最大 5 年までのとしているが、今回の調査では 1 年としたものが、13 件あり、1 年未満としているものもある。

報酬額については、CIO 補佐官の能力によるが、短期間で多額の報酬を払っている例もある。CIO 補佐官業務としての支払であろうか？

また、年間の勤務日数であるが、筆者は、「年間 8 日×2 時間」を 5 年程度、委嘱で経験したことがあるが、CIO 補佐官というより、実態は有識者としての委嘱と考えられた。CIO 補佐官としての本来的な役割を行うのであれば、年間最低でも 50 日程度（週 1 日）は必要であり、一般的な形であれば、週 3 日は必要であり、年 50 日以下であれば、CIO 補佐官の役割を果たしているとは考えにくい。

## (5) CIO 補佐官の雇用形態について

内規を定めているのは、「任用」では 34 件、「請負」では、9 件となっている。複数の回答があるため、CIO 補佐官を置いているのは、延 67 件あるので、約 64%しか内規を定めていないことになる。なお、13 件（約 19%）が請負契約の仕様書に基づいており、これを含めると約 83%になるが、本来的には、内規を定め、CIO 補佐官業務を明確にすべきであろう。

内規を定める理由として、「CIO 補佐官の機能・資質を高める」ためと 12 件回答しており、更に、「役割・権限を明確にするため」と 40 件の回答があった。

このような回答であれば、もっと CIO や CIO 補佐官のシステムへの関与が高くても良いのではないと思われる。しかしながら、調査からは明確に判断できないが、結果論から言えば、組織的な支援等（情報システムに対する関心）が低いのではないだろうか？

CIO や CIO 補佐官に対する内規の内容を今一度考察し、独法トップ以下がそれを理解し、CIO・CIO 補佐官制度を積極的に推進することが大切であり、結果として、情報システムの効率化や利便性の向上、コスト削減、セキュリティ確保に繋がることになる。

<sup>6</sup> 国内では、ソーシャルエンジニアリングを攻撃者（ハッカー/クラッカー）だけの者と考えているが、海外では、医者や弁護士、マーケティングスタッフ等も使う手段と言われる。そのため、筆者は、「情報セキュリティ心理学」と呼んでいる。