
2012年度 ITサービス調達政策専門委員会 活動報告書
別添③

「政府情報システム調達の改善 に関する要望」について

《政府CIOへの提言補足資料(JEITA/JISA作成)》
(2012年11月20日提示)

「政府情報システム調達 の改善に関する要望」 について

2012年11月20日

**一般社団法人 電子情報技術産業協会
一般社団法人 情報サービス産業協会**

はじめに

政府では、従来より「業務・システム最適化指針」や「情報システムに係る政府調達の基本指針/実務手引書」(以下、「基本指針/実務手引書」)を策定し、政府情報システムのオープン化・最適化と、政府調達におけるコスト低減と透明性の確保に取り組んできました。

これらの取組みにより、業務・システムの一元化等による運用コスト削減や調達における競争性の確保については一定の成果がありました。しかしながら、一部の大規模な情報システム開発プロジェクトでは、スケジュールの大幅な遅延や計画の見直し、中断を余儀なくされるなど、プロジェクトの品質・コスト・納期上の深刻な問題が発生していることも事実です。

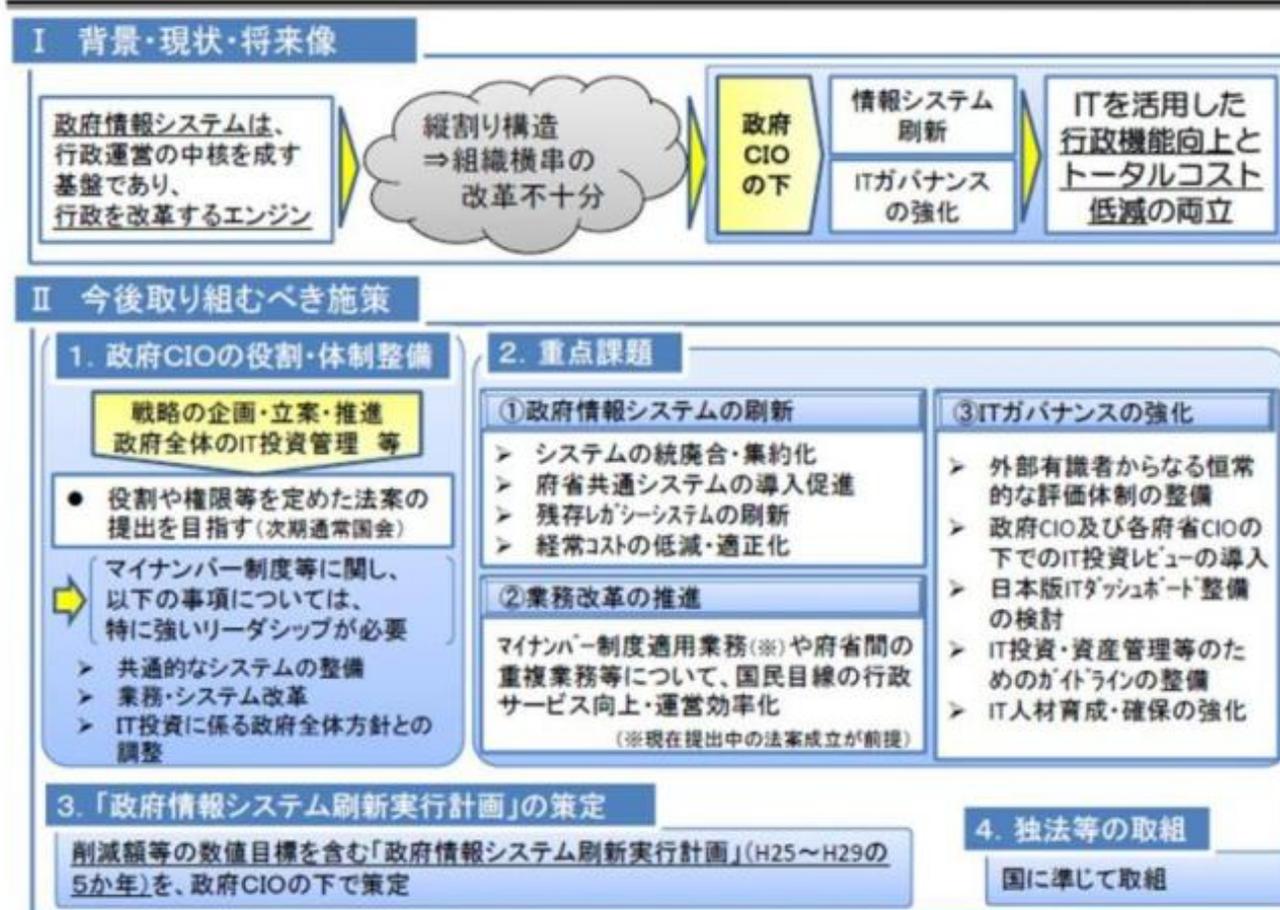
JEITA及びJISAとしては、これまでも継続的に政府情報システム調達に関して意見を述べさせて頂いておりますが、提言の「情報システム調達の改善」及び「IT人材の育成・確保」につきまして、事業者としての要望を取りまとめましたので、今後の施策実施に反映いただければ幸いです。

「政府情報システム刷新のための共通方針(提言)」

(平成24年8月9日 政府情報システム刷新有識者会議)

「政府情報システム刷新のための共通方針(提言)」が政府情報システム刷新有識者会議より発表され、続いてIT戦略本部にて「政府CIO制度の推進体制について」が決定されました。
政府CIOの設置につきましては、産業界としても以前から要望してきたものであり、「国民本位の電子政府」実現のために府省の枠を超えて政府一体となった取り組みの一層の推進に大いに期待するところであります。

政府情報システム刷新のための共通方針(提言)(案)の概要(資料1)



本要望について

以下の2項目5点を踏まえた施策の実施を要望いたします。

政府情報システム調達 の改善	1	調達の特性・リスクに応じた適切な調達方式 ①調達方式の適切な選択(企画競争、競争的対話、総合評価、最低価格等) ②分離調達・入札制限の見直し ③発注者ガバナンス向上に向けた調達実績情報の蓄積と活用
	2	実効的に技術力を評価するための調達方法の確立 ①適切な事業者を選定する技術評価のあり方(技術審査の運用見直し) ②技術点の採点方法や重みづけの見直し(総合評価方式の改善)
	3	情報システム調達に係る契約制度の見直し ①二重のペナルティー条項の是正、損害賠償の上限設定 ②日本版バイ・ドールの推進 ③仕様変更に対応できる予算制度
	4	調達改善効果を高めるための民間の業務システム構築に係る知見の活用 ①業務モデリング手法等の活用 ②プロジェクト管理ツールの活用
IT人材の 育成・確保	5	IT人材の育成・確保 ①政府CIO及びスタッフ組織による強力なリーダーシップが発揮できるよう環境を整備 ②IT調達を担当する専門官の育成のための人事育成制度、研修制度の充実

(1) 調達の特徴・リスクに応じた適切な調達方式

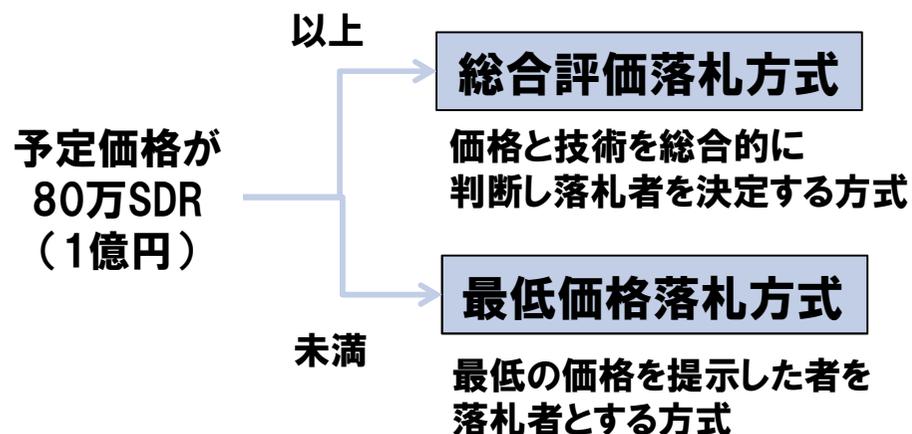
- ① 調達方式の適切な選択(企画競争、競争的対話、総合評価、最低価格等)
- ② 分離調達・入札制限の見直し
- ③ 発注者ガバナンス向上に向けた調達実績情報の蓄積と活用

(1) 調達特性・リスクに応じた適切な調達方式

① 調達方式の適切な選択(企画競争、競争的対話、総合評価、最低価格 等)

現行の調達方式

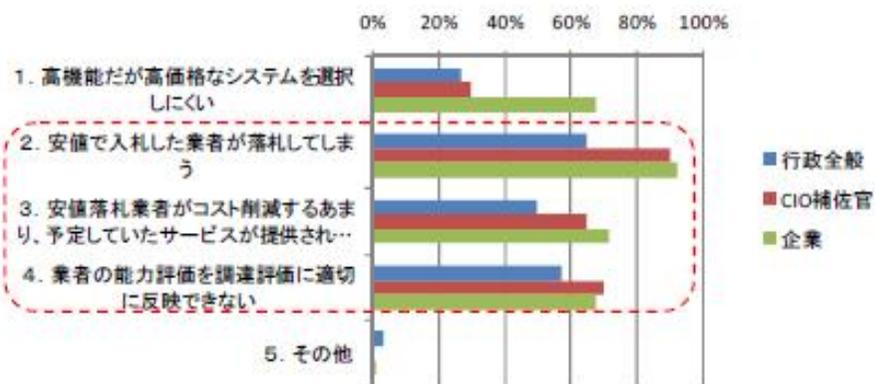
政府情報システムの調達には、予定価格に応じて最低価格落札方式あるいは総合評価落札方式が適用される



総合評価落札方式の問題

情報システムにおいては、現状の総合評価方式では業者の選択が適切に行えないという意見がある

問6 「総合評価落札方式で技術点と価格点が同点数のため、業者の選択が適正に行えない」との指摘があります。どのような問題点がありますか。(複数回答)



「最適化、調達の高度化に向けた調査結果」CIO補佐官等連絡会議
第3WGガイドラインTF(2010. 12. 1)より引用

多様な調達方式の選択に向けて

内閣府行政刷新会議の公共サービス改革プログラムにて、民間業者の創意工夫を引き出すことのできる調達・契約手法の多様化などが検討されている。

改革プログラムは、調達について様々な改革を提案しているが、その1つとして、**調達・契約手法の多様化を提案している。**

例えば、**民間事業者のノウハウや創意工夫を積極的に活用すべき案件、事業内容が複雑な案件等**については、契約手続において、契約機関と競争参加者との間で仕様等について対話や交渉を行うことにより、**バリュー・フォー・マネー(VFM)を高めることができる可能性があることから、対話や交渉の導入を提案している。**

「競争的対話方式の実施に係る基本的考え方(案)」平成24年3月9日 行政刷新会議より引用

<参考> 競争的対話方式による調達・契約の基本的なプロセス

競争的対話方式は、事業により提供されるサービスの内容や質(アウトプット)を定義し、契約機関が求めるニーズを満たす、あるいは問題を解決するための提案を募り競争させることで、民間の創意工夫を引き出すことを狙っている

競争的対話方式の実施に係る基本的考え方(案)

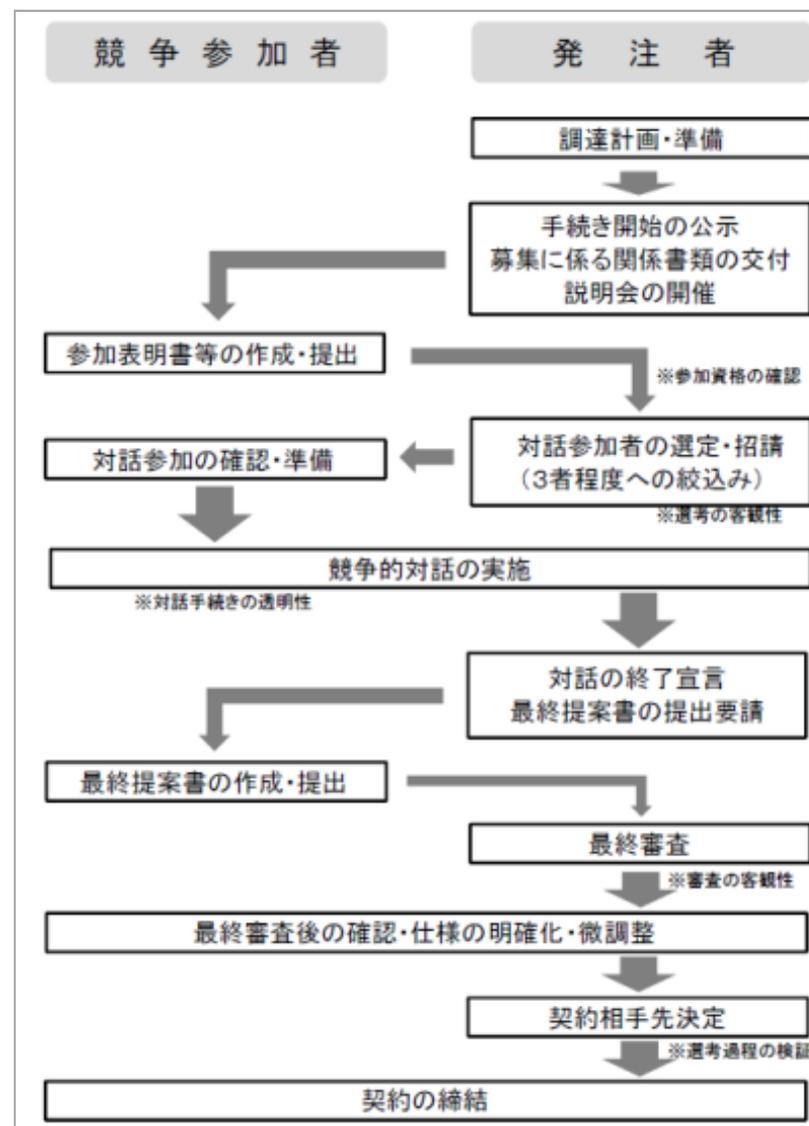
(前略)

1-2. 対象・目的

競争的対話方式を適用すべき対象は「複雑なプロジェクト」であり、契約機関(府省や独立行政法人などのプロジェクトの実施主体)が契約に関わる事項を事前に特定し、実施に係る具体的な技術や手段をあらかじめ仕様に明記することが難しい性質を持つものである。言い換えれば、**民間のノウハウや技術の提案に基づき、契約機関と競争参加者の間で対話を行いながら仕様を作成する方がより優れた成果(高いVFM)を期待できるものである。**契約機関はアウトプットの要求水準を示し、それをどうやって達成するかについて競争参加者が提案を行う。競争的対話方式の対象を予め特定することは難しいが、一般的には、PFI/PPP、研究・技術開発、**情報通信システムの開発などが想定される。**

(後略)

「競争的対話方式の実施に係る基本的考え方(案)」
平成24年3月9日 行政刷新会議(公共サービス改革)より引用



<参考> 海外の調達制度の特徴 ～競争的対話の活用～

■ 欧米先進国の調達制度の特徴

- 英国、米国、カナダ、フランス等の政府調達では「価値」を重視した調達が行われている
- 「価値」を向上させる手段として、「対話」や「交渉」を重視する調達制度が取り入れられている
- 調達プロセスに「対話」や「交渉」の局面が規定されている

	英国	米国
調達の基本方針	Value for Money	Best Value (PBAは手段の一つ)
目的・意義	コストに対して最も優れたサービス提供や成果をもたらす調達	総合的に見て最大の利益が期待できる調達
根拠法・規則	公共契約法	連邦調達規則(FAR)
適用すべき案件の属性 例:	高いリスクが見込まれるプロジェクト、民間からの提案を活用したいプロジェクト 大規模コンピュータネットワーク、社会基盤(インフラ)など	高度に専門性が高く、予め仕様を明確にすることが困難な調達事業者の提供するソリューションを予想・理解しにくい等の調達ITや兵器システムなど
調達体制	OGC(商務省)、Buying Solutions、GPS(政府調達サービス)	OMB/OFPP(連邦調達政策室)、各省のCFO、CAO、調達課長
価値の評価	経済的にもっとも有利な札(評価項目: 価格+期間+技術的メリット)	政府の要求に鑑み、総合的に最大の利益が期待できる調達(評価項目: 価格+品質+過去の実績+ α (中小企業の参加率など))
競争的対話のプロセス		

「公共サービスの調達手続きに関する調査報告書」、「英国・米国における調達改革の取組み」(内閣府公共サービス改革推進室)をJEITAで編集

(1) 調達特性・リスクに応じた適切な調達方式

① 調達方式の適切な選択(企画競争、競争的対話、総合評価、最低価格 等)

特にリスクの高い調達については、事業者の創意工夫を引き出す観点から、企画競争や競争的対話など、提案内容や技術を重視する調達方式を柔軟に選択可能とする必要があると考えます

調達方式
の特性

- ・事業者の創意工夫を引き出す ⇒ 企画競争、競争的対話
- ・技術と価格を総合的に評価する ⇒ 総合評価
- ・最も安い事業者を選択する ⇒ 最低価格

各調達方式における契約までの流れ



提案重視
技術重視

価格重視

(1) 調達特性・リスクに応じた適切な調達方式

適正な調達の方式を検討・選定するための基準(考え方)

情報システムの調達においては、「発注者ガバナンス」、「システム特性・難易度」を考慮し、多様な調達方式・評価方式(企画競争、競争的対話、総合評価、最低価格等)から選択することが有効と考えます

発注者ガバナンス

- プロジェクト計画：目的、ゴール、スケジュール
- 体制：必要なスキルの把握、要員確保、責任と権限（意思決定の明確化）、支援事業者の役割
- 発注能力：事業者選定、分離・統合マネジメント、事業者間の調整力
- 依存度：現行業務及びシステムの把握度合い
- 市場調査：類似システム、製品調査
- 発注者が要件として提示する範囲：業務要件、システム要件（機能要件、非機能要件）
- 要件定義の明確さ

システム特性・難易度

(特性)

- ミッションクリティカル性
- システムの影響範囲

(難易度)

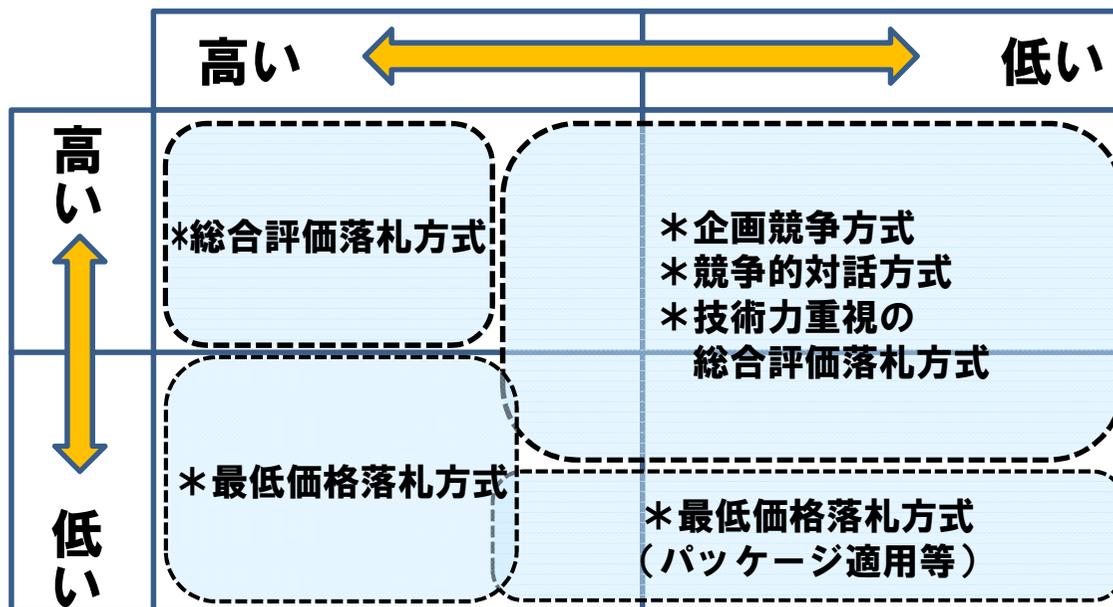
- 新規構築/既存更改
- 新技術の採用有無
- システム方式の習熟度

(規模)

- システム規模（FP工数など）
- 開発期間、要員数
- 移行データ量
- サーバー台数
- スクラッチ/パッケージ適用

システム特性・難易度

発注者ガバナンス



(1) 調達の特性・リスクに応じた適切な調達方式

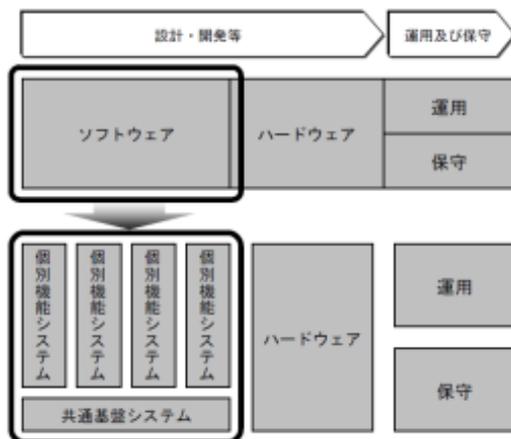
② 分離調達・入札制限の見直し 1) 設計・開発工程における機能分離の見直し

設計開発工程における機能による分離

システムは原則として共通基盤・個別機能に分離される

調達担当課室は、特定情報システムの設計・開発の工程については、情報システムの方式の検討結果を踏まえて、**原則として、共通基盤システム、各個別機能システムの単位で分離調達を行う。**

情報システムに係る政府調達の基本指針実務手引書より引用



機能分離におけるリスク

情報システムに係る政府調達の基本指針にも分離調達のリスク(分割による統合責任)が指摘されている。基本指針では、「統合の責任は基本的に発注者が負う」とされ、「共通基盤システム事業者に統合業務を行わせることができる」とあるが、過度な分離により、分割リスクが顕在化するプロジェクトもある。

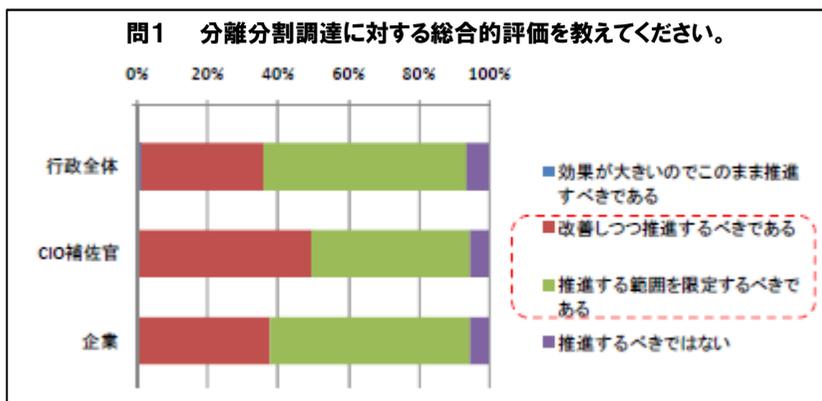
図 3-6 分割リスク



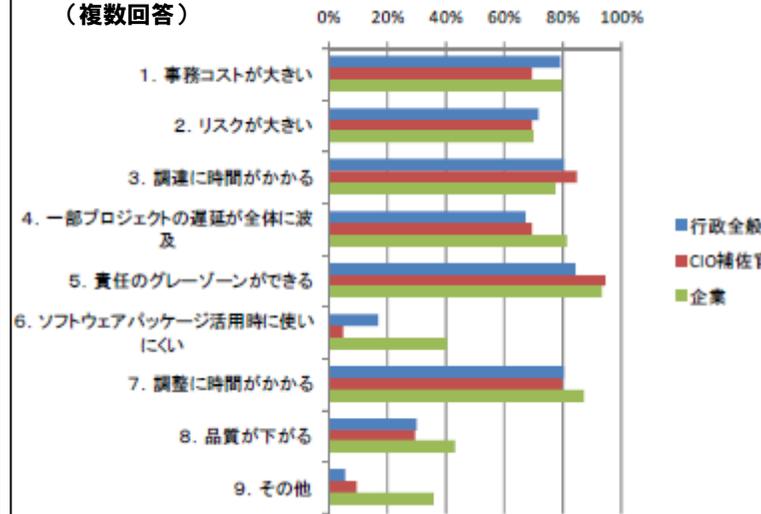
分離調達の評価・課題

参入機会の増加や競争の拡大は図られている一方で分離により責任のグレーゾーンや調整に時間がかかる、リスクや事務コストが大きいなどといった課題が指摘されている

総合的な評価では改善や推進範囲を限定すべきといった意見が多い



問1-1 分離分割調達に関して、課題がありましたら教えてください。(複数回答)



「最適化、調達の高度化に向けた調査結果」CIO補佐官等連絡会議 第3WGガイドラインTF(2010. 12. 1)より引用

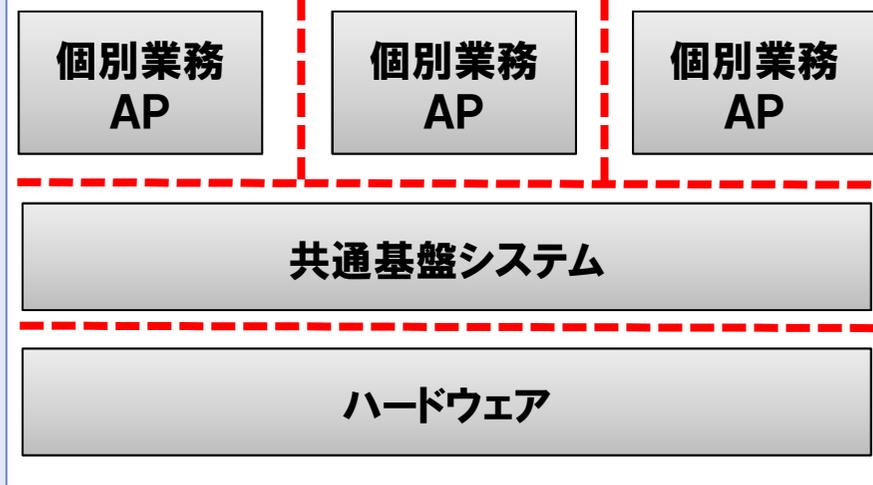
(1) 調達特性・リスクに応じた適切な調達方式

② 分離調達・入札制限の見直し 1) 設計・開発工程における機能分離の見直し

情報システムの調達単位の細分化による事業者の参入機会拡大への試みについては理解するところであります。しかしながら、システム特性・難易度によっては、分離によるリスクを低減させる観点から、発注者ガバナンスやシステムの難易度等を踏まえた判断基準による適正な調達単位の選択が必要と考え、原則的に分離調達を適用する制度の見直しを行うべきと考えます

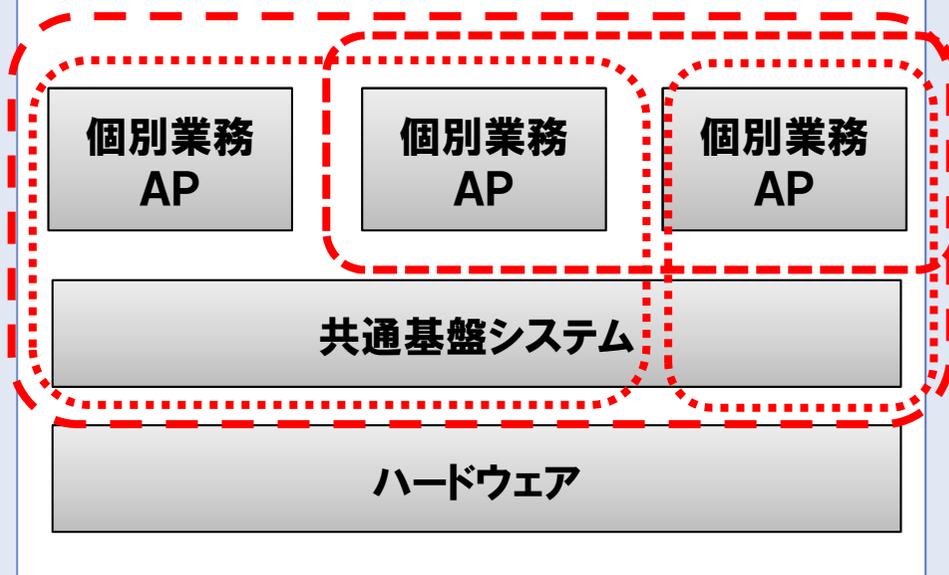
<設計・開発工程における機能分離の見直し>

原則として、共通基盤システム、各個別機能システムの単位で分離調達を行う



分割リスク(発注者統合責任) 大

発注者ガバナンスやシステム特性・難易度に応じて適切な調達単位を選択する



分割リスク(発注者統合責任)を低減

(1) 調達の特性・リスクに応じた適切な調達方式

② 分離調達・入札制限の見直し 2) 工程の分離における入札制限の見直し

工程の分離における入札制限

システムの要件定義に関わった事業者は、設計・開発工程の入札に参加できないことがほとんどである。



最適化対象外の情報システムも含め、情報システムの調達に当たっては、より一層の透明性、公平性の向上を図る観点から、**要件定義等の工程支援に携わった事業者及びその関連事業者についても、調達仕様書に関する入札制限が必要とされない場合を除き、当該調達案件の入札に参加させないこととする。**

情報システムに係る政府調達の基本指針より引用

要件定義の重要性

不十分な要件定義が、システム開発の納期、費用に大きな影響を与えており、あらためて要件定義の重要性が認識される。

■図表6-176 総費用増大理由 (複数回答)

理由	回答数
システム化目的不適當	1
ユーザー作成の要求仕様書定義不十分	35
要件仕様の決定遅れ	110
要件定義不十分要件	140
開発規模の増大	149
自社内メンバーの選択不適當	28
発注会社選択ミス	18
構築チーム能力不足	52
品質不良によるテスト工数の増大	73
プロジェクトマネージャーの管理不足	45
移行準備不十分	19
その他	50
プロジェクト数	327

■図表6-37 規模(工期)別の工期遅延理由別の件数 (複数回答)

工期遅延理由	合計	割合(%)
システム化目的不適當	5	0.67
RFP内容不適當	30	4.01
要件仕様の決定遅れ	156	20.86
要件分析作業不十分	121	16.18
開発規模の増大	104	13.90
自社内メンバーの選択不適當	30	4.01
発注会社選択ミス	25	3.34
構築チーム能力不足	66	8.82
テスト計画不十分	57	7.62
受入検査不十分	20	2.67
総合テストの不足	33	4.41
プロジェクトマネージャーの管理不足	45	6.02
その他	56	7.49
合計	748	100.00

ソフトウェアメトリックス調査2011年度(JUAS)より引用

制限によるリスク

要件定義はプロジェクトの成功のために重要であり、業務ノウハウを有する事業者の知見を十分に活用することが、リスクの最小化につながる。しかし、現行の制度は**要件定義工程に関与した事業者は、設計・開発工程への入札が制限されることがほとんどであり、事業者の知見の活用に支障を来す可能性がある。**

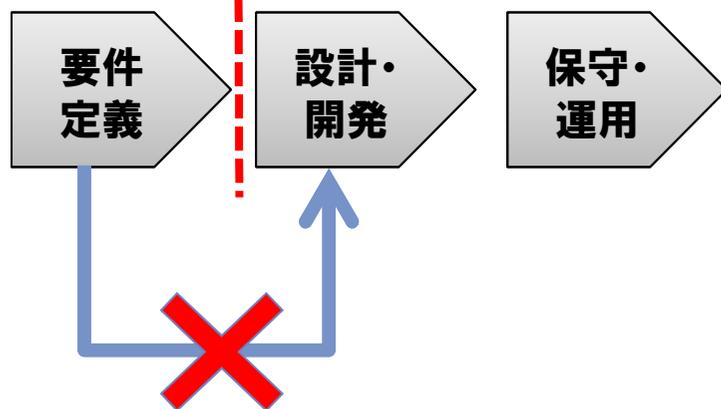
(1) 調達の特徴・リスクに応じた適切な調達方式

② 分離調達・入札制限の見直し 2) 工程の分離における入札制限の見直し

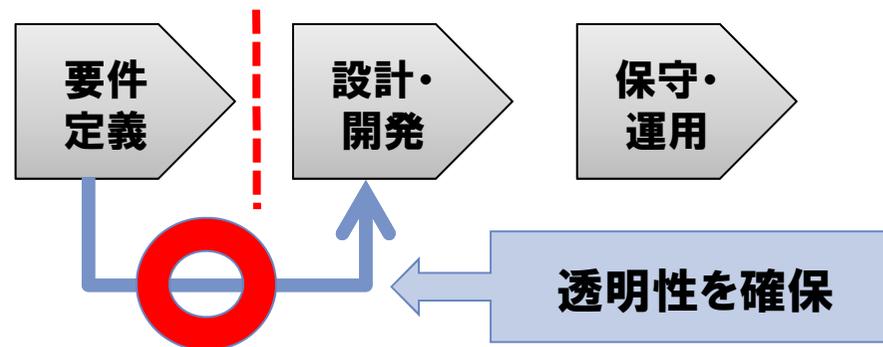
事業者の知見の活用無しに要件定義工程を実施することについて、リスクが高いと発注者が判断する場合には、プロジェクトのリスクを下げ、プロジェクトを成功させる観点から、設計・開発工程の調達の透明性・公平性を担保した上で、要件定義工程に関与した事業者にも設計・開発工程に参加できるよう、入札制限を緩和する見直しが必要と考えます

<工程の分離における入札制限の見直し>

要件定義を行った事業者は、設計・開発工程への入札参加が制限されるケースがほとんどで、事業者が要件定義に関与するインセンティブがない



プロジェクトのリスクを下げ、プロジェクトを成功させるために資料招請や意見招請における事業者の知見の活用に加え要件定義にも事業者の知見を活用



調達の透明性・公平性の担保については、設計・開発工程の調達にあたり、要件定義工程の資料を開示する等の公正な仕様書策定ルールを構築すれば、応札参加希望事業者全てに公平な条件となると考えます
*ただし、調達仕様に関与した事業者への制限は必須

(1) 調達の特徴・リスクに応じた適切な調達方式

③発注者ガバナンス向上に向けた調達実績情報の蓄積と活用

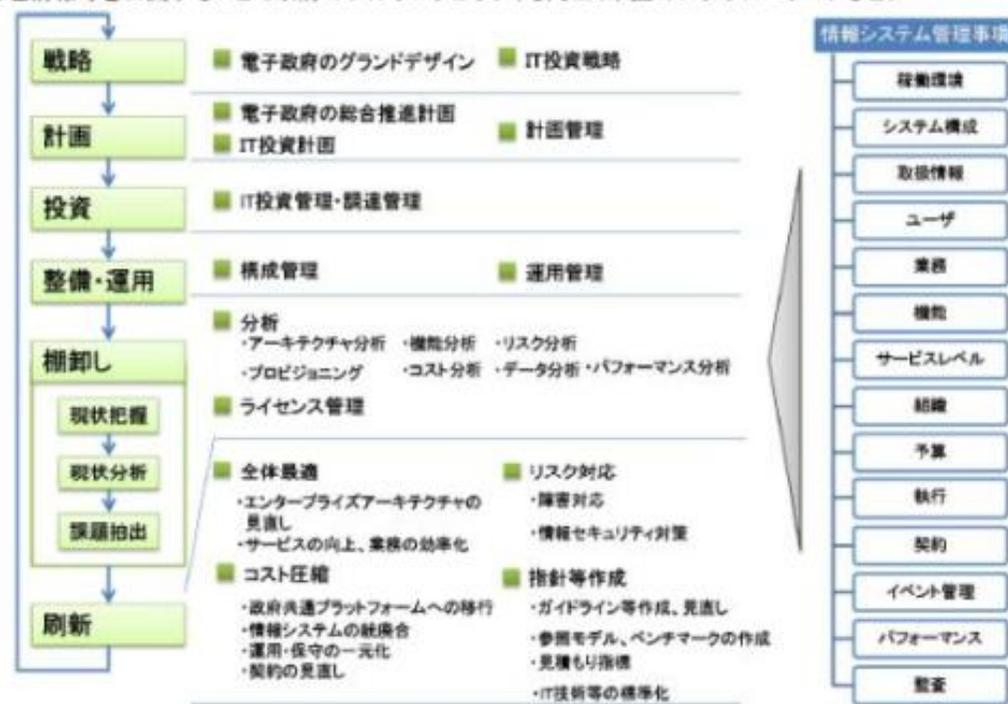
過去の調達関連情報を政府内で蓄積・共有するとともに、ノウハウやドキュメント等を活用することで、調達や審査の品質向上を図り、発注者ガバナンスを向上させることが有効と考えます

- ・調達の品質向上(調達仕様書の品質向上、要件定義記述レベルの統一、適正な分離単位採用 等)
- ・審査の品質向上(提案事業者の技術力の審査等)

棚卸し後の情報システム管理の将来像(イメージ)

棚卸し及びその後も持続可能な情報システム管理の環境整備は、政府全体のICTガバナンスにおいて極めて重要であるほか、投資管理、情報セキュリティ対策等の第一線に立つ各府省のCIO、CIO補佐官及びPMOにとっても大きなメリット。

※ 投資管理情報等を公開することで政府のアカウントビリティも向上(米国のITダッシュボードなど)



第2回 政府情報システム
刷新有識者会議 資料より引用

(2)実効的に技術力を評価するための調達方法の確立

- ①適切な事業者を選定する技術評価のあり方(技術審査の運用見直し)
- ②技術点の採点方法や重みづけの見直し(総合評価方式の改善)

(2)実効的に技術力を評価するための調達方法の確立(サマリー)

課題認識

- 大規模・複雑でリスクの高い情報システムの調達においては、技術力重視で落札者を決定する必要がある
- しかしながら、現行の総合評価落札方式では、十分な技術力の評価が行えないまま、結果として、必ずしも発注者が望むもの(技術力の高い提案)を購入できない場合があるものと認識



リスクの高い情報システムの調達の場合には、総合評価落札方式の運用のあり方や技術評価の方法等を見直して、技術力重視での調達が可能となるようにすべきではないか

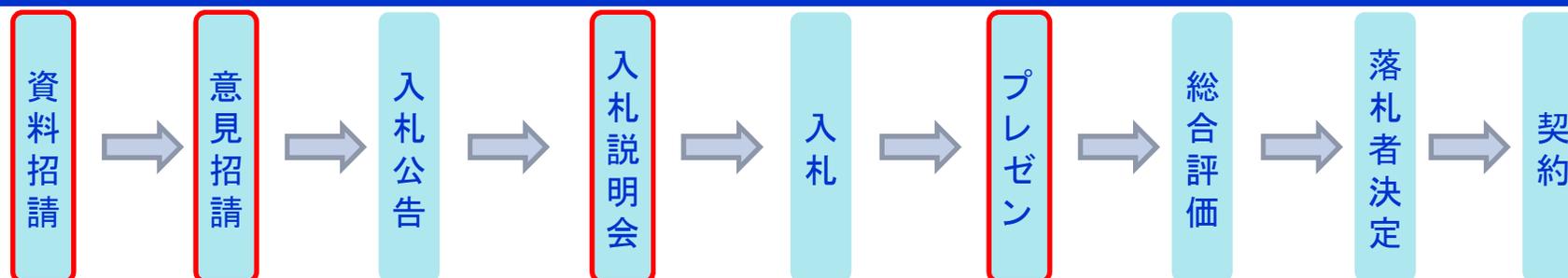
解決に向けた方向性(提言)

- ①適切な事業者を選定する技術評価のあり方(技術審査の運用見直し)
 - ・対話の活用による技術審査の向上とリスクの最小化(資料招請・意見招請等の活用、技術審査におけるプレゼンテーションや質疑応答の活用等)
 - ・仕様・要件の検討段階から事業者からの提案を募る場合には競争的対話
- ②技術点の採点方法や重みづけの見直し(総合評価落札方式の改善)
 - ②-1 価格点と技術点の配分の見直し
 - ②-2 技術点の評価方法の具体化
 - ②-3 価格点の評価方法の見直し

(2) 実効的に技術力を評価するための調達方法の確立

① 適切な事業者を選定する技術評価のあり方(技術審査の運用見直し)

現行の総合評価落札方式においても、資料招請・意見招請等の事業者との対話の機会はあるものの、手続き上は必須条件ではなく、やり取りも形式的なものに留まっている状況と考えます。特にリスクの高い情報システム調達では、プレゼンテーションによる対面審査や質疑応答なども含めて対話を充実させることで、技術力を実効的に評価し、リスクの最小化にもつながるものと考えます。(要件の確定のために事業者に提案を求める場合には、競争的対話方式の活用が有効【(1)①の再掲】)



	概要	課題
資料招請	供給者からの資料等の提出を求めなければ適切な仕様等を決定することが困難な案件(80万SDR以上の調達額と見込まれるものに限る。)については、(中略)次の措置をとるものとする。 ※1	・資料招請の実施可否の基準がない。 ・資料招請の目的が明示されないことも多く、また提供した資料が「どのように」使われるかも不明なことが多い。
意見招請	80万SDR以上の調達額と見込まれる調達案件については、(中略)関心のある供給者が当該調達機関が作成した仕様書の案につき意見の提出を行うことができるよう、次の措置をとるものとする。 ※1	・実質、ほぼ完成版の仕様書を提示されることが多く、意見を提出しても大きな変更が見込まれないケースが多い。
入札説明会	意見招請の手続をとる場合には、原則として入札前説明会を開催する。 ※1	・説明は発注者側の一方的な伝達であり、また質疑についても仕様書や提案書式の確認に留まっている。
プレゼンテーション (審査時)	必要に応じてプレゼンテーションを実施させ、ヒアリングによりこれらの事項を確認することも効果的である。 ※2	・入札審査のためのプレゼンテーションのため、発注者側から一方通行での確認事項のみ。

※1 「物品に係る政府調達手続について(運用指針) 平成6年3月28日アクション・プログラム実行推進委員会」より

※2 「「情報システムに係る政府調達の基本指針」実務手引書 平成19年7月1日 総務省行政管理局」より

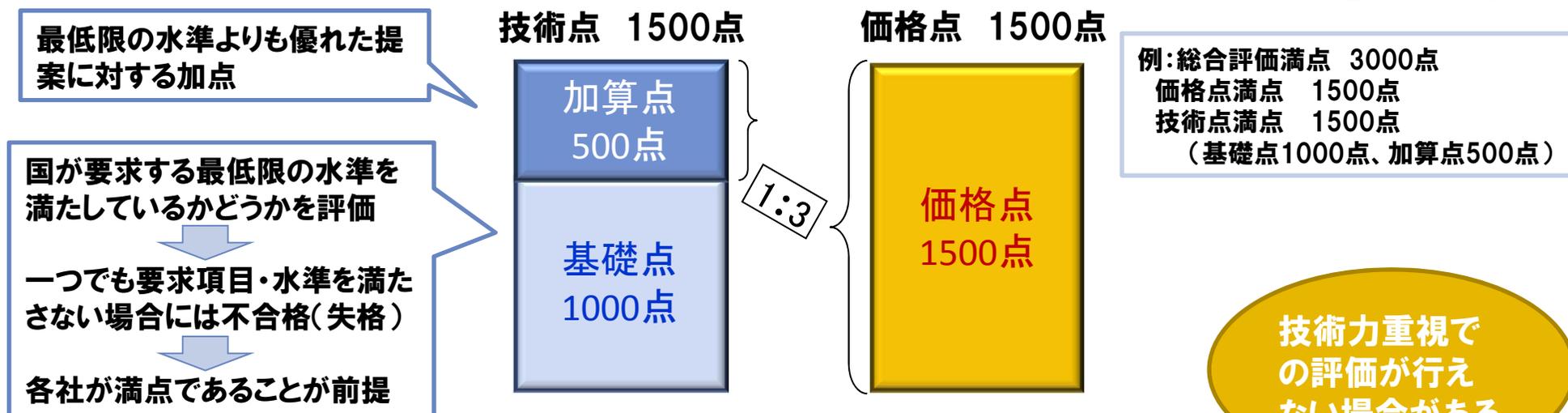
(2) 実効的に技術力を評価するための調達方法の確立

② 技術点の採点方法や重みづけの見直し(総合評価落札方式の改善)

総合評価落札方式は、価格と技術を総合的に評価して、最も優れた提案を行った事業者が落札者となる仕組みであり、価格点と技術点の配分は、1:1 が原則とされている。

配点の例*

※価格偏重となる可能性のある極端なモデルを仮定(実例ではありません)



現状

- 価格点は全体が比較対象になるのに対して、技術点は加算点部分だけが比較対象になる。
- 価格点は入札価格が低いほど高く評価される(極端な場合は、1円が最高得点になる)
- 基礎点・加算点を含めた技術点の要求/評価の考え方、点数配分に関するガイドライン等がない

課題

- 各社の価格点に差がつきやすい一方、技術点は点差がつきにくい
- 価格点と技術点の配分は1:1であるが、実質的には価格点は技術点よりも比重が高い(上記の例では、価格点は技術点に対して3倍の効果を持つ)

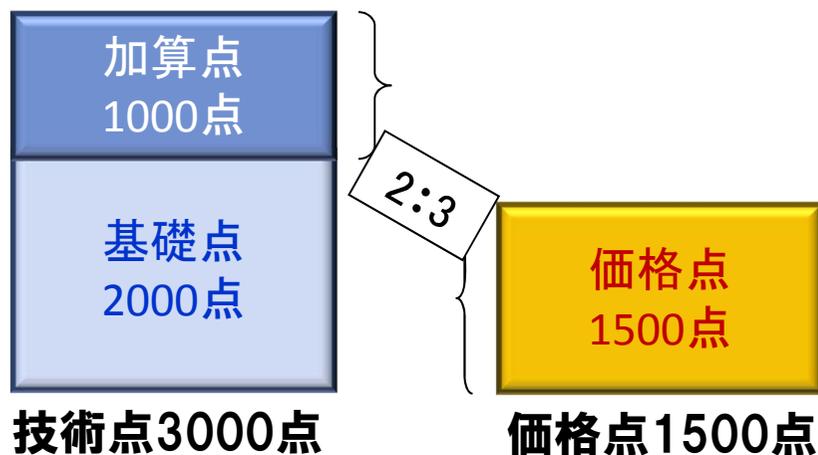
(2) 実効的に技術力を評価するための調達方法の確立

② 総合評価落札方式における技術点の採点方法や重みづけの見直し

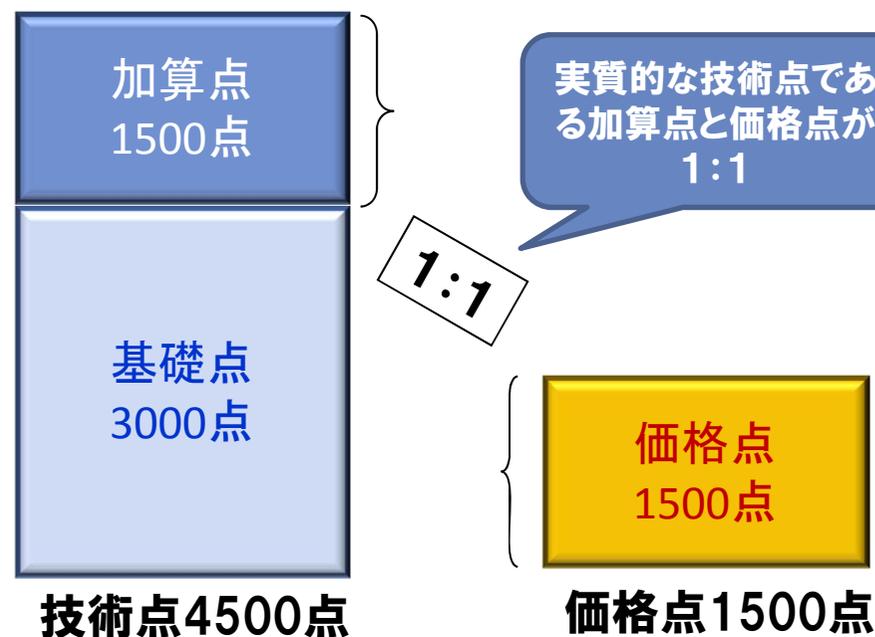
改善方策②-1 価格点と技術点の配分の見直し

リスクが高く、技術力を重視する必要がある調達の場合は、価格点と技術点の配分を1:1以上にすることも可能とし、技術点に重点を置いた総合評価を行うべきと考えます。

調査・広報事業の例※



研究開発事業の例※



※点数の配分モデルとして仮定(実例ではありません)

例えば、調査・広報・研究開発事業の場合は、価格点と技術点の配分を1:2から1:3にまで配分することを可能とし、技術点に重視を置いた総合評価を実施している。上記の場合は、「研究開発事業」の技術点:価格点を3:1にするケースで初めて、加算点と価格点が1:1になる。

(2)実効的に技術力を評価するための調達方法の確立

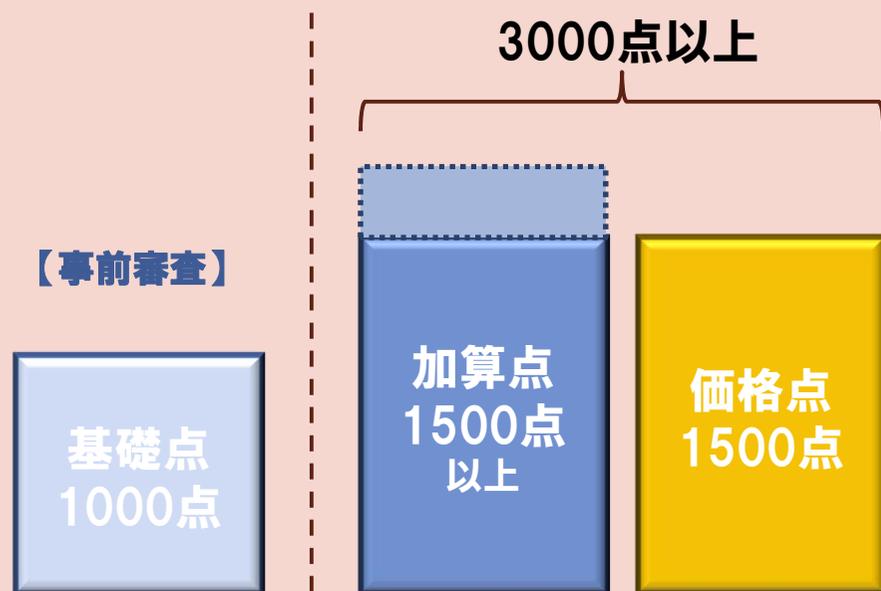
②総合評価落札方式における技術点の採点方法や重みづけの見直し

改善方策②-2 技術点の評価方法の具体化

基礎点・加算点について、どのような項目・水準を要求し、どう評価するのかという具体的・基本的な考え方・方法と、基礎点と加算点の配分についての考え方を検討すべきと考えます。

基礎点・加算点の配分の考え方(例)※

(価格点:技術点の原則が1:1の場合)



審査・比較の対象となる加算点を1500点以上とし、基礎点は必須項目として総合評価の枠組みから除く(事前審査の対象とする等)

技術評価のポイント

(JEITA各社の意見に基づく考え方の一例)

- 調達意図の理解
- 業務の理解(業務知識)
- 課題・問題点の理解
- 提案内容(要件・課題への対応度)
- 提案・計画の妥当性、実現可能性
- 業務遂行能力
- 実行体制、要員、資格
- プロジェクト管理能力、資格
- プロジェクトマネージャの実績・やる気
- 類似システムの開発実績
- 事業者の強み・特徴
- 事業者の経営戦略・経営姿勢
- 事業者のやる気・熱意
- 一緒に仕事をしたいか、
パートナーシップを組めそうか、
相性が合うか

主に提案書
で評価

対話での
評価が有効

項目によっては提
案書での記述を求
めても良い

※点数の配分モデルとして仮定(実例ではありません)

(2)実効的に技術力を評価するための調達方法の確立

②総合評価落札方式における技術点の採点方法や重みづけの見直し

改善方策②-3 価格点の評価方法の見直し

技術力重視の調達の実効性をより高めるために、極端な低価格で応札した事業者が圧倒的に有利にならない採点方式・評価方法を採用するという方策も考えられます。
これにより、価格偏重の総合評価を避け、低価格入札を抑止する効果もあると考えます。

価格の採点方式・評価方法の例

～民間や自治体(一部、独立行政法人等)での調達やPFI等で用いられている例～

- 相対評価:**
各社の入札価格による順位付けを行い、順位に基づく価格点を付与する
- 偏差値評価:**
各社の入札価格から偏差値を算出し、偏差値に基づく価格点を付与する
- 多段階審査:**
技術評価において一定の閾値を超えた事業者のみを価格点評価の対象とする

(3)情報システム調達に係る契約制度の見直し

- ①二重のペナルティー条項の是正、損害賠償の上限設定
- ②日本版バイ・ドールの推進
- ③仕様変更柔軟に対応できる予算制度

(3) 情報システム調達に係る契約制度の見直し

- ①二重のペナルティ条項の是正、損害賠償の上限設定 ②日本版バイドール制度の推進 ③仕様変更に対応できる予算制度

情報システム調達では、一般的な製品の売買と異なり、調達時には想定していない仕様変更に起因する追加作業の発生等、一定のリスクが存在します。この実態を踏まえ、入札参加事業者の参入機会を拡大する観点からもより実行的な契約となるよう、契約制度及び予算制度に関する見直しに関してご検討をお願いいたします

二重のペナルティ条項の是正、損害賠償の上限設定

■情報システム・モデル取引・契約書にない違約罰

(違約罰)

第39条 丙は、自己の責に帰すべき事由により、本件業務について納期を超過した場合、違約罰として、納期の翌日から履行完了に至るまで、1日当たり代金額の1000分の〇を、甲に対して支払うものとする。

情報システムに係る政府調達の基本指針実務手引書より引用

■情報システム・モデル取引・契約書の

損害賠償上限記述部分 *上限の設定が可能

(損害賠償)

第53条

2. 前項の損害賠償の累計総額は、債務不履行、法律上の瑕疵担保責任、不当利得、不法行為その他請求原因の如何にかかわらず、帰責事由の原因となった個別契約に定める〇〇〇の金額を限度とする。

情報システム・モデル取引・契約書(経済産業省)より引用

日本版バイドール制度(著作権)の推進

「情報システムに係る政府調達の基本指針 実務手引書」において、日本版バイドール制度の活用が言及されている

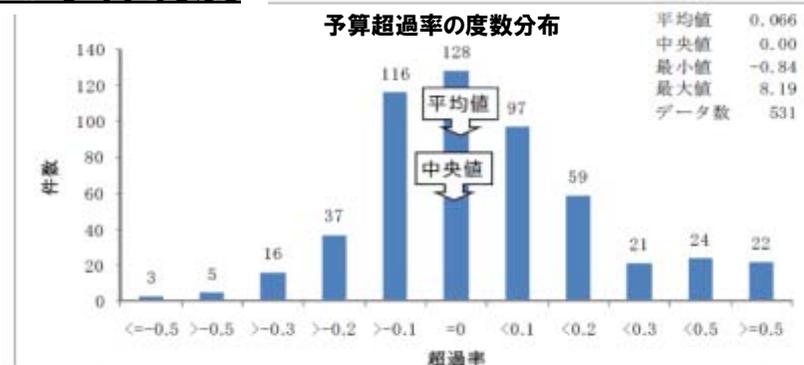
国等におけるソフトウェアの自由な利活用(複製、翻案又は改変等を含む)の確保と、秘密の保持ができれば、必ずしも特許権等を国等に帰属させる必要はなく、むしろ、当該特許権等を事業者に帰属させることにより、ソフトウェア産業の技術力及び生産性が向上するとともに、当該知財の対価の分だけ発注金額が低下することが期待される。

ソフトウェアに係る日本版バイドール制度に係る運用ガイドラインより引用

仕様変更に対応できる予算制度

政府プロジェクトは予算の追加が困難なため、事業者の負担となるケースが発生。一方、情報システムで予算を超過するプロジェクトは全体の42%となっており、超過の確率は高い。

情報システムプロジェクトにおける、予算超過は42.0%、予算通りは24.1%、予算未满是33.3%であった。特に、予算に対して50%以上総費用が削減されたプロジェクトが0.6%、50%以上超過したプロジェクトが4.1%あった。



ソフトウェアメトリクス調査2011年度(JUAS)より引用

(4) 調達改善効果を高めるための 民間の業務システム構築に係る知見の活用

- ① 業務モデリング手法等の活用
- ② プロジェクト管理ツールの活用

(4) 調達改善効果を高めるための民間の業務システム構築に係る知見の活用

① 業務モデリング手法等の活用

② プロジェクト管理ツールの活用

調達制度の見直しとあわせ、その改善効果を高めるために民間で検討・導入されている「業務モデリング手法」や「プロジェクト管理ツール」などを活用し、ITガバナンスを強化することが有効と考えます

業務モデリング手法等の活用

- ・業務・システム最適化では、重複投資をなくし業務連携を図るとともに、業務の中のムリ、ムダ、ムラを排除するため、業務を正確に表現し分析・検討することが重要
- ・要件定義工程では、システムの仕様の明確化のために発注者と受注者とのコミュニケーションが重要

業務モデリング手法(BPMN、UML等)や要件定義ツールを上流工程において活用

プロジェクト管理ツールの活用

- ・情報システム開発プロジェクトにおけるスケジュールの大幅な遅延や計画の見直し、中断などのプロジェクトの品質・コスト・納期(QCD)の問題への対処のためには、プロジェクト管理の見える化が不可欠

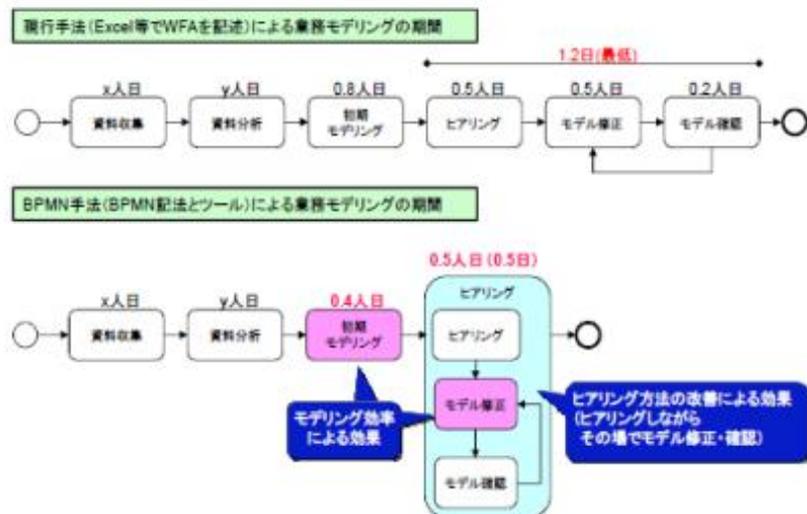
プロジェクト管理ツールを開発・運用工程(プロジェクトマネジメント工程)において活用

**上記を実現するツールをIPA等が中心となり研究・提供されており
その活動に民間も引き続き協力していきます**

<参考> 業務モデリング手法①

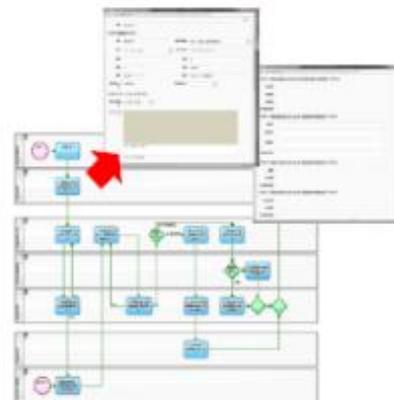
業務・システム最適化では、重複投資をなくし業務連携を図るとともに、業務の中のムリ、ムダ、ムラを排除していくため、業務を正確に表現し検討を行うための業務分析手法を導入していくことが重要。プロセスモデリングの実質的な標準となりつつあるBPMN等の業務モデリング手法を積極的に活用することが必要と考えます

モデリング作業の効率化



プロトタイプによる検証

簡易画面を使ったウォークスルー



シミュレーションによる検証

ボトルネックのレポート

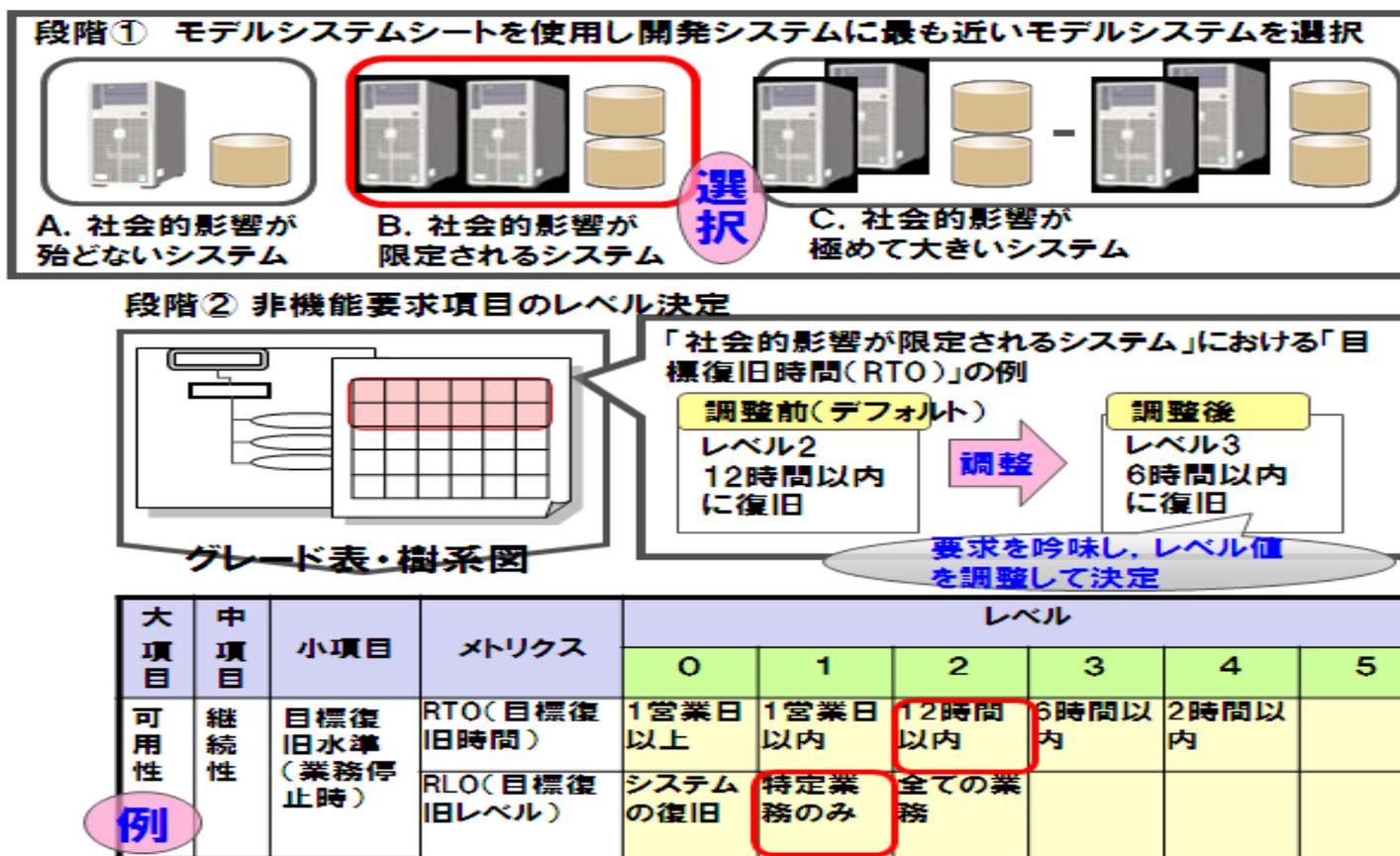


レポートの出力



<参考> 業務モデリング手法②

要件定義を含む上流工程でのシステム仕様の明確化、性能や信頼性・保守性といった非機能要求に関し、ユーザ(調達者)とベンダとの間で段階的に詳細化しながら確認することを可能とする手法等を積極的に活用することが必要と考えます



「非機能要求グレード」を活用した、非機能要件の網羅的定義のイメージ

<参考>プロジェクト管理ツール

民間ではプロジェクトの進捗を可視化し、品質・コスト・納期のきめ細かな管理を可能とするツールの利用が一般的。政府情報システムの開発現場でも、プロジェクト状況の可視化する定量的なプロジェクト管理ツールを積極的に活用することが必要と考えます

KKD(勘、経験、度胸)から、ツールによる**定量的データ**に基づいたプロジェクト管理へ



(5)IT人材の育成・確保

- ①**政府CIO及びスタッフ組織による強力なリーダーシップが発揮できるような環境を整備**
- ②**IT調達を担当する専門官の育成のための人事育成制度、研修制度の充実**

(5)人材の確保・育成

- ①政府CIOおよび政府CIOスタッフの体制整備 ②IT調達を担当する専門官の育成のための人事育成制度、研修制度の充実

プロジェクト成否に関わる大きな要素として、調達制度の見直しとともに、強固な発注者能力の確保が必要です。既にIT人材育成・確保指針に基づく運用が行われ、また、政府CIO組織の整備が進められているところでありますが、プロジェクト成功を確実なものにするためには、以下の取り組みの完遂が大変重要と考えます。業界としても人材・ノウハウ面でのできる限りのご支援をして参りたいと考えております。

- (1) 政府CIO及びスタッフ組織による強力なリーダーシップが発揮できるよう環境を整備
- (2) IT調達を担当する専門官の育成のための人事育成制度、研修制度の充実

行政機関におけるIT人材の育成・確保指針(概要)

1. 内部のIT人材の育成

- (1) PMOやPJMOに求められる人材像を明確化すること
 - ・積極的にマネジメントを行うことができる
 - ・十分な現状分析や業務の見直しを行うことができる
 - ・システム方式など必要な要件の的確な定義ができる
 - ・事業者が投入した工数の妥当性について判断できる等
- (2) 総務省が行う情報システム統一研修の活用、各府省独自の研修の充実を図ること等
- (3) 人事交流の推進を図ること
 - ・業務担当部門－情報システム担当部門間、PMO－PJMO間、各府省間等

2. IT人材の確保

- (1) 内部のIT人材を確保すること
 - 最適化業務の経験者の活用を図ること
 - 知識や経験の継承を図ること等
- (2) 外部のIT人材の確保すること
 - CIO補佐官の更なる活用・登用を図ること
 - PMOやPJMOを支援する事業者の活用を図ること
 - ・仕様書作成支援、工程管理支援等
 - 法律専門家の活用を図ること
 - ・仕様書、契約書の法的な確認

<参考> IT人材の実態調査結果（各府省のPMO及びPJMOアンケート2006年実施より）

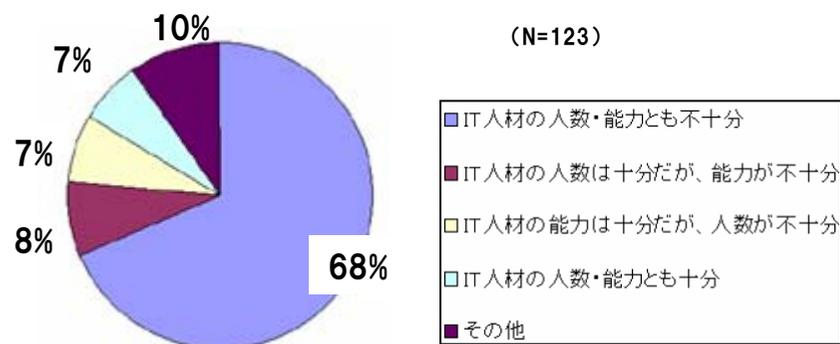
○求められる能力を十分に満たしていない

・特に、プロジェクト管理能力、企画立案能力、調整能力、調達・積算能力 等

○2～3年周期の頻繁な人事異動により、知識・能力の定着がされず、経験者が少ない

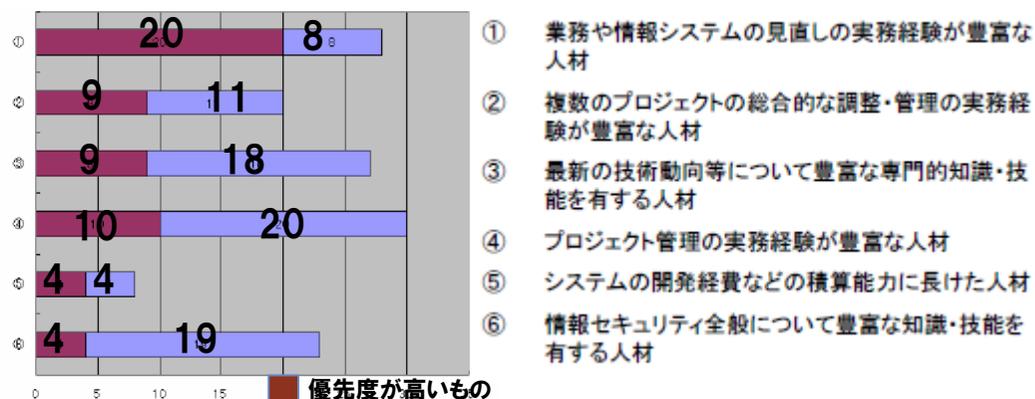
IT人材の状況

約7割がIT人材の人数・能力不足を感じている



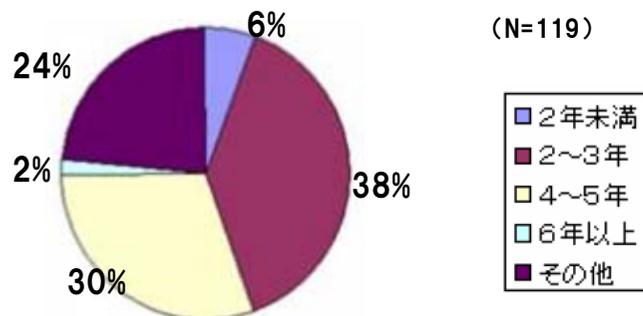
外部から確保したい能力

プロジェクトマネジメント、業務・情報システムの見直し、最新技術、セキュリティについての能力が求められている



望ましい人事異動周期

望ましい人事異動周期は2～3年が4割、4～5年が3割



今後希望する人事交流先

民間、PMOへの希望が多い

