

## 連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題

### 第 27 回 官公庁と DX(10)外注におけるプロジェクト成功率向上方法(2)競争性喪失編

神奈川県庁 岩崎 和隆

#### 1 はじめに

前回のメルマガ<sup>\*1</sup>では、前々回のメルマガ<sup>\*2</sup>で説明した内製化と比べてプロジェクト成功率向上という視点では格段に効果が劣りますが、当面の間外注を継続するときのうち、競争的調達を採用できる状況における発注者の実務の参考になる手法を説明しました。

今回は、外注継続かつ何らかの事情で競争性が失われてしまった状況におけるプロジェクト成功率向上手法を紹介します。なお、前回も申し上げた通り、民間企業の発注者及び受注者の方と異なり、私の発注者としての経験は少ないため、私自身が実践したことがないものばかりです。それでも、あえて論述するのは、日ごろ、勤務先及び他団体の方とお話をしていて、官公庁の多くの実務担当者に、競争性が喪失した状況における情報システム開発運用保守プロジェクトの成功率向上と発注者の利益を最大にする手法が知られていないかもしれないと感じるからです。

本稿が少しでも実務担当者の方々の参考になれば幸いです。

#### 2 多段階契約の採用

情報処理推進機構 (IPA) が指摘<sup>\*3</sup>するとおり、開発プロセスの初期段階における規模見積もりは試算ないし概算にすぎないため、規模見積もりにあいまいさがある段階での見積もりが最後まで受注者の束縛になってプロジェクト成功の阻害要因になるという課題があります。そのため、IPA は多段階契約を推奨しています。

しかし、前々回のメルマガで説明した通り、競争性と多段階契約は両立しません。

本稿では、すでに競争性を喪失しそれを回復できない状況を前提として、最善策を論述しています。したがって、多段階契約を採用しても何ら新たな問題は生じないばかりか、プロジェクト成功率の向上が見込めます。そのため、国民、住民への説明において、新たな問題は生じないだけでなく、未来を最善にしたと説明できます。

なお、新たな問題という表現を用いているのは、そもそも、競争性を喪失していること自体は問題であるからです。多段階契約によって、競争性の喪失その他の問題が悪化するものではないということです。

多段階契約の具体的な手法は、2つ考えられます。一つ目は、契約分割です。開発運用保守のうち開発は要件定義以前、外部設計、内部設計の3つ、これと運用保守をあわせて4つに契約を分割します。二つ目は、契約変更です。従来通り一括契約としつつ、当初契約において要件定義終了後、外部設計終了後及び運用保守開始前に発注者と受注者が協議

して規模を再度見積もり、金額の差異があれば契約変更する旨を規定しておくことです。このとき、当初契約の契約金額や情報システムの規模については、最大値予想、中位予想、最小値予想のいずれかを採用することになると想定しています。

### 3 アジャイルの採用

アジャイルも、前々回のメルマガで、競争的調達と両立しないと説明しました。競争性を喪失した状況では、アジャイルに適する案件であれば、多段階契約と同様、新たな問題は生じません。なお、アジャイルは開発、改修内容によって、適する案件とそうでない案件があるので、採用にあたり、その検討は必須です。適する案件であれば、プロジェクト成功率向上とともに、発注者の利益を増やすことができます。

契約手法は、いくつか考えられます。一つ目は、契約前に工数を FIX して契約すること。二つ目は、多段階契約と同様に当初契約において変更契約を前提とする旨規定すること。三つ目は、技術者のスキル別工数単価を決めておき、単価契約とすること。四つ目は、ファンクションポイントによる単価契約とし、インクリメントごとに発注者と受注者がファンクションポイントについて合意すること。なお、この合意は、スプリントの開始前とは限らず、終了後でもよいと考えます。また、ファンクションポイントでなくステップなど他の指標でもよいと考えます。

いずれの契約手法であっても、契約書（契約書に付随する仕様書を含みます。）においてアジャイルを採用することを定めておきます。また、二つ目以外を採用したときであっても、発注者と受注者の合意により、適宜契約変更が可能です。

### 4 発注者に競争性の喪失という過去の責任があるとき、その責任は帳消しにならない

官公庁情報システム調達において、競争性の喪失は、本来、望ましくないことです。本稿では、競争性喪失という状況においてプロジェクトの成功率向上その他発注者の利益を最大化する手法を説明しました。しかし、競争性の喪失自体は、大きな問題です。したがって、本稿で説明した多段階契約やアジャイルの採用を狙って、発注者が競争性喪失を敢えて目論むことは、厳に慎むべきです。

本稿で紹介しているのは、発注者がやむを得ない事情により、あるいは何らかの失敗をして、競争性喪失という状況に陥ったときに、過去は変えられないため、気持ちを切り替えて、未来を最善にする手法です。決して、過去の責任が帳消しにはならないことに留意する必要があります。

また、発注者は常に競争性の確保を追求するとともに、現実には可能性が極めて低いですが、喪失した競争性を回復する機会があれば、積極的に回復していく必要があります。

### 5 まとめ

官公庁における情報システム開発運用保守では内製化を推奨しますが、外注を継続する

なら、競争性を喪失した状況では、競争性のある調達では競争性と両立しないため採用できない、多段階契約やアジャイルの採用によりプロジェクト成功率と発注者の利益を最大化することができます。なお、アジャイルについては、採用にあたり、当該案件に適しているか、検討が必要です。

なお、競争性の喪失は、本来、望ましいことでなく、仮に、競争性を喪失したことについて、発注者に何らかの責任があるとき、多段階契約やアジャイルの採用により未来のプロジェクト成功率と発注者の利益を最大にしても、発注者の過去の競争性喪失の責任は帳消しにならないことに留意する必要があります。

## 6 おわりに

本稿の内容は、神奈川県の見解でなく、私の知見と記憶に基づくものです。

本稿へのご助言、ご異論、ご感想、ご質問や、今後取り上げるテーマのご要望をくださいれば、大変幸いです。特に、ご異論やご助言は、私の考えをブラッシュアップしてください、貴重なものです。心より、お待ち申し上げます。

※1) 岩崎和隆, “官公庁と DX (9) 外注におけるプロジェクト成功率向上方法 (1) 競争的調達編”, <https://www.issj.net/mm/mm16/07/mm1607-gk-gk.pdf> 参照 2021-11-18, 情報システム学会メールマガジン, No.16-07, 連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題 第 26 回, 2021.

※2) 岩崎和隆, “官公庁と DX (8) 内製化 (改) ”, <https://www.issj.net/mm/mm16/06/mm1606-gk-gk.pdf> 参照 2021-11-18, 情報システム学会メールマガジン, No.16-06, 連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題 第 25 回, 2021.

※3) 独立行政法人情報処理推進機構ソフトウェア・エンジニアリング・センター編, “実務に活かす IT 化の原理原則 17 ケ条”, <https://www.ipa.go.jp/files/000005141.pdf> 参照 2021-11-18, 2010, pp.11-12.