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 83 回 システム調達評価基準における各評価項目の相対化

神奈川県庁　岩崎　和隆

１　はじめに

実務で、次の２つをともに満たすシステム調達案件の評価基準を考える機会がありました。

（１）定評のあるパッケージソフトウェアがいくつかあり、いずれを選んでも問題なく業務遂行できると考えられる。

（２）システム・インテグレートはほぼ必要ないため、導入作業での失敗は考慮しなくてよいと考えられる。

このような状況のため、どの事業者を選んでも致命的ということにはならないのですが、せっかく導入するのですから、なるべくよい事業者を選びたいものです。それが実現できる評価基準は如何なるものかを考えてみました。

なお、失敗するおそれがない案件のため、私がいままで論じてきた、プロジェクト失敗のリスクを回避するための評価基準とは全く異なるものになっています。一般的なシステム調達ではプロジェクト失敗のリスクがありますから、本稿の評価基準は極めて部分的に取り入れることはできますが、全面的には適用できません。

２　問題の所在

官公庁では提案書を受け取る前に評価基準を決めます。そのため、私の経験では評価基準にもとづいて選んだ結果、総合的に見た場合に次点以下となる提案が評価基準に基づくと１位になるおそれがあります。このような不都合を回避して総合的に見た場合に最もよい提案が１位になる評価基準とその運用を考えてみました。

３　各評価項目の関係を相対化する

これを考えて得られた結論が、各評価項目の関係を相対化するというものでした。

以下では、その詳細を説明します。

仮に、評価項目として機能、操作性、導入サポート及び費用があったとします。

（１）費用をどの程度重視するかを決める

費用は、ライフサイクルコストとします。

たとえば、仮想サーバを発注者が用意するときは、入札価格に発注者が負担する仮想サーバの費用を加算したものがライフサイクルコストとなります。

まず、費用をどの程度重視するかを決めます。機能、操作性及び導入サポート（以下「費用以外」と言います。）の評価項目を総合的に見た場合、費用の如何によらず費用以

外の評価項目の合計得点が最大の応札者を受注者とし、費用以外の評価項目の合計得点に差がないときだけ費用が安い方とするのか、費用が安ければ費用以外の評価項目の合計が 2 位以下の応札者を選ぶこともあるのかを決めます。本稿では便宜的に、全体では前者について説明し、途中で適宜後者のときにどのようにすればよいかを説明します。

（2）費用以外を総合的に評価する（序論）

これ以降が本稿の中心となります。

費用以外の各評価項目は、5 段階評価とします。

各評価の得点算出式は次の表 1 になります。

表 1　評価別の得点算出式

項番	評価	ランク	得点算出式
1	とても劣っている	1	0
2	劣っている	2	配点×0.25
3	平均的	3	配点×0.5
4	優れている	4	配点×0.75
5	とても優れている	5	配点×1

このとき、費用以外の評価項目の配点を同じとします。ここでは仮に各評価項目に各 100 点を配点するとします。

各評価の得点は次の表 2 になります。

表 2　評価別の得点

項番	評価	ランク	得点算出式	得点
1	とても劣っている	1	0	0 点
2	劣っている	2	配点×0.25	25 点
3	平均的	3	配点×0.5	50 点
4	優れている	4	配点×0.75	75 点
5	とても優れている	5	配点×1	100 点

仮に 3 社が応札したとき、費用以外の評価項目を総合的に見ると、次の 3 つが考えられます。

ア　ある 1 社が良いとき

イ　ある 2 社が同じくらい良いとき

ウ　3 社が同じくらいのとき

そして、この 3 つについても様々なことが考えられます。
すべてを網羅すると膨大な量になるので、以下では一部を説明します。

（3）ある 1 社が良いとき

ア　A 社がある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で他社より良く、他の評価項目は各社横並びのとき

A 社がある評価項目（仮に機能とします。）で他社より良く、他の評価項目は各社横並びのときは、次の表 3 のようになります。

採点では、絶対評価で劣っている（ランク 2）又はとても劣っている（ランク 1）とき以外は、ランク 2 以下にすると失注者及び国民への説明が困難になると考えられます。そのため、原則としてランク 3 以上を付けます。なお、絶対評価で劣っている又はとても劣っていると言えるときはランク 2 以下とします。

表 3　A 社がある 1 つの評価項目で他社より良く、他の評価項目は各社横並びのときの費用以外の得点（その 1）

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	小計
1	A 社	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	175 点
2	B 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	150 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	150 点

表 3 のとおり、費用以外の評価項目で総合的に 1 社がよいときの、最小の点数差は 25 点となります。費用で逆転できないようにするには、費用への配点を 25 点未満にすればよいと分かります。また、費用での逆転を許すときは、おおむねいくらくらいの差であれば費用以外の点数の小計の差を逆転させるかを設計できます。

本稿では費用での逆転を許さないという考えに基づき、費用には 24 点を配点します。

費用の点数の算出式は次のとおりです。

得点　＝　（1 －（a＋b）÷（c＋d））×配点

a：応札者の入札価格。なお、入札価格が初年度だけの金額などのときは、5 年間ないし 10 年間運用したときの金額に換算します。b 以下も同様です。

b：応札者の提案内容に基づき発注者が用意する仮想サーバの費用など、応札者の提案に基づき発注者が負担する費用。なお、正確に算出することが難しいときは概算とします。

c：予定価格。

d：応札者中の b の最大値。

たとえば、次の表 4、5 のようになります。

表 4　応札者別費用得点（その 1）

項番	応札者	入札価格 (a)	b	a＋b	(a＋b) ÷ (c＋d) (e)	1－e
1		(予定価格 900 万円) (c)	(d＝ 100 万円)	(c＋d＝ 1000 万円)		
2	A 社	850 万円	80 万円	930 万円	0.93	0.07
3	B 社	800 万円	100 万円	900 万円	0.9	0.1
4	C 社	700 万円	50 万円	750 万円	0.75	0.25

※　b の最大値は B 社の 100 万円のため、d は 100 万円となります。

表 5　応札者別費用得点（その 2）

項番	応札者	1－e (f)	得点
1			(配点　24 点)
2	A 社	0.07	1.68 点
3	B 社	0.1	2.4 点
4	C 社	0.25	6 点

以上から、費用を含めたすべての評価項目の合計点は次の表 6 になります。

表 6　A 社がある 1 つの評価項目で他社より良く、他の評価項目は各社横並びのときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	費用以外小計	費用	総合点
1	(配点)	(300 点)	(24 点)	(324 点)
2	A 社	175 点	1.68 点	176.67 点
3	B 社	150 点	2.4 点	152.4 点
4	C 社	150 点	6 点	156 点

イ　1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社、B 社、C 社の順に良く、他の評価項目は各社横並びのとき

1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社、B 社、C 社の順に良く、他の評価項目は各社横並びのときは、次の表 7 のようになります。

表 7　1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社、B 社、C 社の順に良く、他の評価項目は各社横並びのときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 5 100 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	201.68 点
2	B 社	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	2.4 点	177.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	6 点	156 点

ウ　1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が良く、他の 1 つの項目（仮に操作性とします。）で B 社が良く、他の評価項目は各社横並びで総合的には A 社がよいとき

1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が良く、他の 1 つの項目（仮に操作性とします。）で B 社が良く、他の評価項目は各社横並びで総合的には A 社がよいときは、次の表 8 のようになります。

表 8　1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が良く、他の 1 つの項目（仮に操作性とします。）で B 社が良く、他の評価項目は各社横並びで総合的には A 社がよいときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 5 100 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	201.68 点
2	B 社	ランク 3 50 点	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	2.4 点	177.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	6 点	156 点

エ　1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が良く、他の 2 つの項目（仮に操作性及び導入サポートとします。）で B 社が良く、総合的には A 社がよいとき

1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が良く、他の 2 つの項目（仮に操作性及び導入サポートとします。）で B 社が良く、総合的には A 社がよいときは、操作性と導入サポートのどちらの項目で A 社と B 社の差が少ないかを検討します。そして、差が少ない項目（仮に導入サポートとします。）は A 社と B 社を同点とします。そのため、次の表 9 のようになります。

表 9　1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が良く、他の 2 つの項目（仮に操作性及び導入サポートとします。）で B 社が良く、総合的には A 社がよいときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 5 100 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	201.68 点
2	B 社	ランク 3 50 点	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	2.4 点	177.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	6 点	156 点

オ　2 つの評価項目（仮に機能及び操作性とします。）で B 社、A 社の順に良く、1 つの項目（仮に導入サポートとします。）で C 社、A 社の順に良く、総合的には A 社がよいとき

2 つの評価項目（仮に機能及び操作性とします。）で B 社、A 社の順に良く、1 つの項目（仮に導入サポートとします。）で C 社、A 社の順に良く、総合的には A 社がよいときは、次の表 10 のようになります。

表 10　2 つの評価項目（仮に機能及び操作性とします。）で B 社、A 社の順に良く、1 つの項目（仮に導入サポートとします。）で C 社、A 社の順に良く、総合的には A 社がよいときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 4 75 点	ランク 4 75 点	ランク 4 75 点	1.68 点	226.68 点
2	B 社	ランク 4 75 点	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	2.4 点	202.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 4 75 点	6 点	181 点

このような状況でも総合的に A 社が良いということは、機能及び操作性で B 社と A 社の、導入サポートで C 社と A 社の差が少ないと考えられますので、それぞれランク 4 の同点とします。なお、B 社が機能ないし操作性（仮に機能とします。）で A 社に比べてとても良いのであるが、総合的に見て A 社が良いというときは、次の表 11 のようになります。

表 11　2 つの評価項目（仮に機能及び操作性とします。）で B 社、A 社の順に良く、かつそのうち 1 つの評価項目（仮に機能とします。）について B 社が A 社と比べてとても良く、1 つの項目（仮に導入サポートとします。）で C 社、A 社の順に良く、総合的には A 社がよいときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 4 75 点	ランク 4 75 点	ランク 5 100 点	1.68 点	251.68 点
2	B 社	ランク 5 100 点	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	2.4 点	227.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 5 100 点	6 点	206 点

カ　A 社が総合的に良いその他のとき

A 社が総合的に良いときとして、他にも様々なときが想定できますが、網羅的に説明すると膨大な量になるので止めます。各評価項目で A 社がすべて 2 位以下であっても、総合的に見て A 社が良いというときは、必ず理由があります。それを各評価項目の各応札者の得点に反映させます。以下の説明でも同様です。

なお、費用以外のすべての評価項目で B 社が A 社を上回るにも関わらず、費用以外の評価項目の得点の小計で A 社が B 社より高い得点になることは、あり得ません。そういうときは、費用以外の各評価項目について、

A 社の費用以外の各評価項目の得点　≦　B 社の費用以外の各評価項目の得点
（各評価項目で B 社の優位性が少なければ A 社と B 社が同点になることはあります。）

となるため、このような評価項目が 3 つあり、それらを合計したときも

A 社の費用以外の評価項目の得点の小計
≦　B 社の費用以外の評価項目の得点の小計

となるからです。

（3）ある 2 社が同じくらい良いとき

ア　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社及び B 社が他社より良く、他の評価項目は各社横並びのとき

ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社及び B 社が他社より良く、他の評価項目は各社横並びのときは、次の表 12 のようになります。A 社と B 社は費用以外の評価項目の得点の小計が同点で 1 位となり、総合点では費用が安い方（費用得点が高い方）が 1 位になります。

表 12　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社及び B 社が他社より良く、他の評価項目は各社横並びのときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	176.68 点
2	B 社	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	2.4 点	177.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	6 点	156 点

イ　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、他の評価項目は各社横並びで総合的には A 社と B 社が同じくらい良いとき

ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、他の評価項目は各社横並びで総合的には A 社と B 社が同じくらい良いときは、次の表 13 のようになります。

表 13　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、他の評価項目は各社横並びで総合的には A 社と B 社が同じくらい良いときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	176.68 点
2	B 社	ランク 3 50 点	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	2.4 点	177.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	6 点	156 点

ウ　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、もう一つの評価項目（仮に導入サポートとします。）で C 社が良く、総合的には A 社と B 社が同じくらい良いとき

ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、もう一つの評価項目（仮に導入サポートとします。）で C 社が良く、総合的には A 社と B 社が同じくらい良いときは、次の表 14 のようになります。

表 14　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、もう一つの評価項目（仮に導入サポートとします。）で C 社が良く、総合的には A 社と B 社が同じくらい良いときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 5 100 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	201.68 点
2	B 社	ランク 3 50 点	ランク 5 100 点	ランク 3 50 点	2.4 点	202.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 4 75 点	6 点	181 点

（3）総合的に見る場合、3 社が同じくらいのとき

ア　費用以外のすべての評価項目で各社横並びのとき

すべての評価項目で各社横並びのときは、次の表 15 のようになります。

費用以外の評価項目の得点の小計が 3 社同点となるため、費用が最も安い方（費用得点が高い方）が 1 位になります。

表 15　費用以外のすべての評価項目で各社横並びのときの費用を含めたすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	151.68 点
2	B 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	2.4 点	152.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	6 点	156 点

イ　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、もう一つの評価項目（仮に導入サポートとします。）で C 社が他社より良く、総合的に見ると 3 社が同じくらいのとき

ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、もう一つの評価項目（仮に導入サポートとします。）で C 社が他社より良く、総合的に見ると 3 社が同じくらいのときは、次の表 16 のようになります。

表 16　ある 1 つの評価項目（仮に機能とします。）で A 社が他社より良く、別の 1 つの評価項目（仮に操作性とします。）で B 社が他社より良く、もう一つの評価項目（仮に導入サポートとします。）で C 社が他社より良く、総合的に見ると 3 社が同じくらいのときのすべての評価項目の総合点

項番	応札者	機能	操作性	導入サポート	費用	総合点
1	A 社	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	1.68 点	176.68 点
2	B 社	ランク 3 50 点	ランク 4 75 点	ランク 3 50 点	2.4 点	177.4 点
3	C 社	ランク 3 50 点	ランク 3 50 点	ランク 4 75 点	6 点	181 点

４　この評価方法を採用するときに留意すること

官公庁の調達における評価基準では、予め評価基準を定めるため、琴柱に膠するようなこととなり、適切な評価を妨げていました。それに対し、本稿の評価基準とその運用は柔軟性があるため、適切な評価を実現できます。

しかしながら、この柔軟性ゆえに、悪用すれば隠れ随意契約※1になってしまいます。そのため、発注者には決して特定の応札者と癒着することなく、公平に採点することが求められます。

５　（補足）この評価方法の適用範囲

システム調達では本稿のように、プロジェクト失敗を考慮しなくてよい案件は特殊です。

一般的なシステム調達ではオーディション方式※2が最適という私の考えには変わりありません。

なお、どの応札者もプロジェクト遂行能力が同等と考えるときに、プロジェクト遂行能力以外の評価項目については本稿の考え方を適用することができます。

６　（参考）情報システム学会秋講演会で講演します

2026 年 9 月 11 日（金）夜に開催される情報システム学会秋講演会において、同年 6 月及び 7 月に日経クロステックへ寄稿した記事※3※4及びこれまでの研究成果をもとにした講演を仰せつかりました。テーマは「統一行政システムのデザイン―子供や孫の世代がハッピーになるために今やるべきこと―」としています。都内リアル会場とオンラインによるハイブリッド開催です。

賛助会員と学生以外の方は有料になりますが、ご興味のある方はご参加ください。

詳細は、次の URL からご確認ください。

https://www.issj.net/gaiyou/ISSJ_Autumn20260911.pdf

７　おわりに

（１）お断りとお願い

本稿の内容は、当学会や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、今後取上げるテーマのご要望をくだされば、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る、貴重なものです。心より、お待ち申し上げております。

（２）私への連絡方法

ご意見、ご感想などは、私の連絡先をご存じの方はその方法で、ご存じない方は次の URL のいずれかのフォームから連絡可能です（使いやすい方をご利用ください。）。

https://researchmap.jp/999-z/mail

https://forms.gle/REDtAhrRhkc5m4gp8

（３）官公庁 4.0 研究会が活動を始めました。

2024 年度、情報システム学会の中に、官公庁 4.0 研究会を設置しました。私が主査（代表）をしております。2024 年 8 月から今まで 14 回開催いたしました。現時点で次回以降の開催予定は未定です。決まり次第、学会ホームページ、学会ダイレクトメールなどでお知らせいたします。

（４）研究上の利益相反に係るお知らせ

私はいままで、この国をよくしたいという想いで、デジタル関係などの国の施策について私の意見をこのメルマガやその他の媒体で申し上げてきました。特に国の方には何度も厳しいことを申し上げてきました。また、時には国の施策を肯定的に紹介したこともあります。

このたび、ボランティアですが国の方に私の研究をレクチャーする機会をいただきました。これからも国に忖度するつもりは全くありませんが、国とこのような関係にあることはこの場を借りて皆様に利益相反の可能性があることとして公表いたします。

最近、様々な方とお話する機会が増えたので、細かいものもいろいろございます。依頼元との関係で可能な範囲となりますが、主なものは researchmap（国立研究開発法人科学

技術振興機構が運営しているデータベース型研究者総覧）の私のページの「社会貢献活動」などにおいて内容を公表いたします。なお、依頼元の実名が記載されているものは、公開のイベントないし依頼元から実名公表のご許可をいただいております。

※１）有川博 ,”多様化する総合評価落札方式と課題（下）”,
https://www.toseikaikaku.metro.tokyo.lg.jp/naibutouseipt/06-2_arikawakyoujushiryou02.pdf 参照 2026-7-23, 会計検査資料, 2016 7 月号, 2016.

※２）岩崎和隆, “「その手があったか！」、プロジェクト完遂の確実性を手にする新手法”,
https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01195/012600080/参照 2026-7-23, 本音で議論、企業情報システムの「勘所」, 日経クロステック, 2023.

※３）岩崎和隆, “子供や孫がハッピーになるシステムをみんなでデザインしよう”,
https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01195/052700131/参照 2026-7-23, 本音で議論、企業情報システムの「勘所」, 日経クロステック, 2026.

※４）岩崎和隆, “真っ赤なバツを付けられても子や孫のための統一行政システムはつくれる”,
https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01195/062900132/参照 2026-7-23, 本音で議論、企業情報システムの「勘所」, 日経クロステック, 2026.