

---

# 公共団体のための情報システム調達ガイド

～リスクをコントロールし確実に成功するために～

**[preview]**

平成 27 年 5 月  
FOROS 株式会社

---

## 目次

1	はじめに	1
1.1	情報システムプロジェクトにありがちな問題	1
1.2	事業者との認識のずれ	2
1.3	本書の役割	3
2	調達手続きの方法	4
2.1	調達手続きの方法と特徴	4
2.1.1	競争入札	4
2.1.2	総合評価	5
2.1.3	随意契約	5
2.1.4	プロポーザル方式	5
2.2	発注者側が主導権を得やすい方式とは	5
3	情報システムプロジェクトとは	7
3.1	情報プロジェクトの本質を理解する	7
3.2	情報システムとは	7
3.2.1	情報システムの役割	7
3.2.2	情報システムの調達	8
3.2.3	情報システム関連サービス	9
3.3	情報システムプロジェクトとは	10
3.3.1	プロジェクトの3要素	10
3.3.2	プロジェクトは個々の作業の集合	10
3.3.3	プロジェクトのライフサイクル	10
4	調達・契約フェーズの組み立て	12
4.1	調達・契約フェーズの概要	12
4.2	発注者と事業者の関係	12
4.3	仕様の提示	13
4.4	提案と審査・選定	14
4.5	契約と計画	15
5	仕様策定フェーズ	17
5.1	システム化の目的と手法	17
5.1.1	システム化の目的	17
5.1.2	システム化の手法	17
5.1.3	ライフサイクルにおけるコスト要素	18
5.2	サービス仕様	18
5.2.1	事業スキームの設計	18
5.2.2	サービス仕様の決定	19
5.2.3	サービス調達と一般的なSLAとの違い	19
5.3	要求機能	21

---

5.3.1 要求機能の設計 .....	21
5.3.2 必要度・実装手法による区分 .....	21
5.3.3 BPR による業務検討 .....	21
6 提案選定フェーズ .....	23
6.1 提案書 .....	23
6.1.1 提案書の目的 .....	23
6.1.2 提案書記載項目の設計 .....	23
6.1.3 審査基準の作成 .....	25
6.1.4 配点の作成と調整 .....	26
6.2 審査 .....	27
6.2.1 提案書評価 .....	27
6.2.2 デモンストレーション .....	28
7 契約フェーズ .....	30
7.1 契約交渉 .....	30
7.1.1 残課題の協議 .....	30
7.1.2 契約書の作成 .....	31
7.2 プロジェクト計画 .....	32
8 調達・契約フェーズのカスタマイズ .....	33
8.1 時間の無い中で良い条件を得たいとき .....	33
9 さいごに .....	34

## 1 はじめに

行政の分野において、情報システム抜きに業務を実現することは不可能になってきました。福祉など、新たに制度がつくられる業務などは、あきらかに情報システムで処理しないとできないことが制度の暗黙の前提条件として盛り込まれる時代になってきました。まさに、行政の事務とシステムとが不可分な時代になっています。今後より一層密接にこの関係が深まってくることでしょう。

そのような状況ではありますが、情報システムの担当者となる職員の方々のなかで、情報システムの専門家という方は殆どおられないのではないのでしょうか？

年度の単位、決まった予算で、制度の開始日までにシステムを稼働させなければならない…といった制約のもと、情報システムの専門職として採用されたわけでもないみなさんが、ますます重要度が増している情報システムの調達・構築・運用などを成功させ続けていかなければなりません。

これまで、情報システムのプロジェクトでどのような問題が起きていたのか、なぜそうになってしまうのか、少し掘り下げてみましょう。

### 1.1 情報システムプロジェクトにありがちな問題

情報システムの調達・構築・運用はどの団体でも昔から行ってきたことですが、どこの団体でも規模の大小に関わらずよく起こる問題があります。なぜそうなるのか、何が根本的な原因なのかを見ていきましょう。

#### ■ありがちな問題と、その原因

- ① プロジェクト（構築）の途中で、「実は・・・」と対象範囲を変更してくる。
- ② 予定通りの予算・期間で完成したが、機能は予定通りではなかった。
- ③ 性能が良くないので、予定外の予算を追加して機器を増設。
- ④ ちょっとした機能の追加・変更にもカネを取られる。
- ⑤ システムが停止しているのに、「申し訳ありません」の言葉だけ。  
トラブルがあっても、カネは満額払う。
- ⑥ SE が使えない。こっちが教えているのだから授業料が欲しいくらい。

…このような問題、不満に、行政システムの構築・運営などのプロジェクトを進めるにあたって、直面することがあるのではないのでしょうか？あるいは、他の団体や過去の例で聞いたことがあるのではないのでしょうか？

**一般的にプロジェクトは「当たり外れ」などと言われることが多いです。**本当に「当たり外れ」なのでしょう。なぜ「外れ」に該当するプロジェクトにあたって（外れて？）しまうのでしょうか？それには理由があります。

その理由については、これから問題の本質とともにお伝えしていくのですが、まずその問題や不満といわれるものがどういうものかということ、要するにこれらは、「最初と話が違う」ということです。

**言い換えれば、「発注者側がプロジェクト当初（契約前）に持っていた期待値」と「事業者側が実際**

に提供した結果」が異なっていたということと整理できます。

## 1.2 事業者との認識のずれ

### ■事業者とは認識がそもそも違う～問題として表面化する両者のギャップ

情報システムというのは、発注者側がわかりやすく結果が確認できるのはシステムができあがってからです。ですが、できあがるには時間がかかるもので、できあがってしまうと取り返しがつかないもの、という性質があります。発注者側と事業者側に認識のずれがあり、そのずれを抱えたままプロジェクトが進行してしまうと、わかりやすく結果として出てくるタイミングになった時には、問題として（わかりやすく）表面化することになります。

さらに、これらの問題は、結果が提供されるまで（もしくは問題が表面化するまで）、発注者側が気付かないことが一般的です。発注者には上記のような見解があるように、**受託者である事業者の視点から見るとこの問題は全く別の景色に映っているために、そのギャップを事業者側から埋めようとしてきません。**だからこそ認識のずれを抱えたままシステムを作ってしまう、**最終的に（システムの完成後に）問題として表面化**するのです。

例として、前項で挙げた「ありがちな問題」は事業者の視点から見るとこのように見えています。

- ① 当初情報担当者から聞いたことと、実際に現場で聞いたことが違い、予定していた製品ではとても無理になってきた。ぎりぎりまで調整して誠意は見せたが、営業やSEの現場での調整は限界だ。
- ② お客側の要件がなかなか決まらず、開発期間を圧縮して間に合わせろと言ってきている。当初の仕様も曖昧なものなので、解釈を変更して機能を減らさざるを得ない。
- ③ ハードもソフトもお客の指定どおりのものを入れた。追加しろと言うのなら、お客の負担で行って欲しい。
- ④ 機能の追加・変更は全てSE部門への（内部）コストが掛かる。営業部門の負担にはしたくないから、取れるものはお客から取らないとやっていけない。
- ⑤ システムの停止は仕方ないもの。確かに申し訳なく思うが、内部で追加費用を負担することはできない。
- ⑥ 優秀なSEは少なく、どの現場でも取り合いになっている。後になって言われても、簡単には調整できない。

発注者側から見れば「勝手なことを…」と感じるかも知れませんが、こういった問題が発生する場合には、同時に事業者側でも、「最初に『詳しいことは任せた』と言っていたのに、後になってから言われても…」とか、「受注後に現場との調整もこちらで行っているのに…」と感じているものです。

### ■認識のずれをコントロールするのがマネジメントのポイント

情報システムプロジェクトにおいては、このような**認識のずれ**が、常に発生しています。この**認識のずれが次第に拡大し、最終的に問題として顕在化**していくことになります。従って、**この認識のず**

れをどのようにコントロールするかが、マネジメントのポイントとなります。

### 1.3 本書の役割

このガイドを読まれているみなさまは、様々な責務を感じながら、情報システムの調達・構築・運用をどのように行っていったらいいのか試行錯誤をされていることと存じます。

本書は、行政のシステムの計画からシステムの終了まで、ライフサイクル全体のリスクをコントロールし、確実なゴールを目指すために必要な、調達・契約フェーズの取組みについて弊社の長年の経験・ノウハウをまとめたものです。

- ・情報システムや情報システムプロジェクトとはどのようなものか？
- ・リスクや問題が生まれる本質とは何か？
- ・リスクをコントロールするために調達フェーズで打つべき手とは？
- ・調達フェーズで具体的に何をすれば良いのか？

本書はこのような疑問を解決し、みなさまの業務の一助となることを目指しています。

なお、本書の内容を理解するために、情報通信技術の専門知識は必要ありません。(知識や経験があれば一層理解が深まりますが)

問題や解決策の本質は技術的な要素ではない、ということを念頭に置いていただき、次章以降をごらん頂ければ幸いです。

## 2 調達手続きの方法

情報システムを調達するというと、随意契約や総合評価などの調達手続きの方法をまず思い浮かべるのではないのでしょうか？

公共分野で行われている調達手続きにはいくつかの方法があり、それぞれメリットデメリットがあります。プロジェクト全体や調達フェーズの説明に入る前に、これらの調達手続きについて整理を試みます。

### 2.1 調達手続きの方法と特徴

#### ■ 様々な調達手続きのメリットやデメリット

これまでも情報システムにおける様々な問題を解決しようと、システムの調達方法について、様々な手法が試みられていました。民間でも用いられているものもあれば、公共分野独特のものもありますが、これらの手法の目的や本質を正確に理解し、工夫して使いこなさなければ、適切な効果を挙げることにはできません。

これまで公共分野で取り組まれてきた代表的な手法について、そのメリットやデメリットを以下にまとめてみました。

調達方法	概要	メリット	デメリット
競争入札 (価格)	固定した仕様を契約条件とし、価格によって契約者を決定	ITに詳しくない者が判りやすい。	仕様書以外のリスクはカバーできない。仕様と提案の乖離を修正できない。どの事業者でも一定の品質が保証されるもの以外はリスクが大きい。
総合評価	固定した仕様を契約条件とし、価格と提案評価点によって契約者を決定	入札の改善版として透明性がある（と言われている）。	仕様書以外のリスクはカバーできない。仕様と提案の乖離を修正できない。提案評価で契約者が決まってしまうため、採点表と基準を詳細に作りこむ必要があるが、全てを見通すことは不可能。
随意契約	契約条件は調整が可能、契約者は固定	早い。担当者が楽。事業者の提案や交渉によって契約条件を調整できる。	契約者が決まっているため、価格交渉力を持つことができない。事業者の言いなりになるしかない。
プロポーザル	契約条件は調整が可能、優先交渉権者を提案によって決定	事業者の提案や交渉、マーケットによって条件を調整できる。発注側がカバーできない部分を、提案（及びデモ）で補うことができる。柔軟性が高い。	担当者に一定のスキルが必要（総合評価も）。調達プロセスの組み立て方を工夫しないと、メリットを活かすことができない。

#### 2.1.1 競争入札

##### ■ 競争入札は契約条件を変えにくく、条件整備が難しい

価格による競争入札は、仕様を固定して、価格によって契約者を決定する調達方法です。**入札時の価格と仕様が契約条件**になります。これは競争入札と、次に述べる総合評価の最大の特徴です。つまり、**後で契約条件を変えることが難しい**のです。

どの事業者でも一定の仕様が保証されるメリットがありますが、“どこが受注するかわからないうちに、契約条件を固定し、どこが事業者になってもプロジェクトとして問題がないよう（＝一定の品質を確保するよう）に契約条件を整備する”には、**高いスキルが必要**とされます。大抵の場合、そのレベルまで条件を整備できないので、後々揉める、問題になる…というよくあるケースに陥りやすいデ

メリットがあります。情報システム以外で一般的に用いられている手法なので、**理解はしやすい**でしょうが、**リスクも発生しやすい**手法と言えます。

### 2.1.2 総合評価

- 総合評価は技術要素を事前に全て文書化するのは非現実的

総合評価は競争入札の価格要素に提案書の評価点を価格に変換したものを加えたものです。評価時（入札時）に全てが決まってしまうため、**仕様を事前に完備しなくてはならないというリスク**は競争入札と同様です。また、**提案評価の点数でデジタルに契約者が決まってしまうという特徴**があります。

入札の改善版として透明性があるというメリットが指摘されることがありますが、そのためには、どんな事業者がどんな提案をしてくるかわからない中で、採点表を作りこむ必要があります。

入札時の仕様が契約条件になりますので、**仕様書以外のリスクはカバーできませんし、仕様と提案の乖離があったとしても修正できないデメリット**があります。**全ての条件やリスク、技術要素を事前に全て文書化することができるのであれば、総合評価方式は優秀な手法**と言えますが、通常の公共団体でそこまでのレベルを実現するのは**至難の業であり非現実的**です。

### 2.1.3 随意契約

- 随意契約は高コストになりがち

随意契約と次に述べるプロポーザルは、**事業者決定後に契約条件の調整が可能**です。通常、事業者によってリスクに相違がありますが、**事業者ごとに異なるリスクを把握して個別に条件交渉をすることができる**メリットがあります。ただし、**随意契約は契約者があらかじめ決まっているので競争がなく、価格交渉力を持つことができません**。事業者の言いなりになるしかなく、高コストになりがちというデメリットがあります。

### 2.1.4 プロポーザル方式

- 調達プロセスを工夫して柔軟性のあるプロポーザル方式を活かす

プロポーザル方式は、提案内容と価格を評価して随意契約の候補者を決めるため、**柔軟性がある、なんとでもやりようがある**のがプロポーザルの特徴、いいところです。事業者の提案や交渉で条件が調整でき、発注者と事業者の認識のずれを提案やデモで補えるメリットがあります。ただし、これは“うまく進めないと、大して成果を得られない”形だけの結果になってしまいます。プロポーザル方式は、**自由度がある分そのメリットを活かすには調達プロセス、文書、選定の仕方を工夫するスキルが求められる方式**です。つまり、担当者に一定のスキルが必要というデメリットがあります。

## 2.2 発注者側が主導権を得やすい方式とは

- プロポーザル方式を活かすには調達フェーズが重要

これらの調達方法の中で、実施のための条件整備（＝契約条件）について、**発注者側が主導権を得るためには、プロポーザル方式が最も適しています**。

ただし、**どの方法を使ったとしてもそれで情報システムプロジェクトがうまくいくとは限りません**。スキームとしてはプロポーザル方式が有利ですが、自由度の高いスキームだからこそ、どのように事業全体を設計してリスクを考慮していくのかが成否を分けるポイントになります。そのためには



プロジェクトの最初から最後まで様々な要素を考慮した、(プロジェクトというよりは) 事業の計画・実施という視点が重要になります。

発注者側が一定の主導権を確保し続け、情報システムプロジェクトという事業を、事業終了時点までコントロールし続けるためには、どのような調達・契約スキームにすればよいのか、調達フェーズで何に気を付け、何をするのか、何が成功要因なのか…。次の章では、情報システムや情報システムプロジェクトの本質を押さえていくことで、これらのポイントを整理していきます。

## 3 情報システムプロジェクトとは

### 3.1 情報プロジェクトの本質を理解する

#### ■情報通信技術の理解でなく、プロジェクトという事業への理解

情報システムプロジェクトとは、計画～調達～構築～運営～廃棄までのライフサイクルでひとつ事業です。そのプロジェクトは、システムの終了（廃棄）まで終わった時に、最終的な評価が確定します。調達は調達、構築は構築と分けて考えていては、プロジェクト全体としての成功はおぼつきません。

**ライフサイクル全体をひとつの事業として捉え、本質を理解・把握することが、発注側の情報システム担当者に必要なこと**なのです。発注側の情報システム担当者に必要なことは、情報通信技術に詳しいことではありません。技術に詳しいことに越したことはありませんが、技術に詳しい人が、情報システムプロジェクト全体が判っているかという、決してそんなことはありません。（実際、システムの構築・運用を担当するベンダーやコンサルティング会社でも、全体を判っている人は非常に少ないというちょっと驚くべき実情もあります。）

ここでは、皆さんに、情報システムプロジェクトの事業を把握し調達するために把握すべき本質的な部分についてお伝えしていきます。

### 3.2 情報システムとは

#### 3.2.1 情報システムの役割

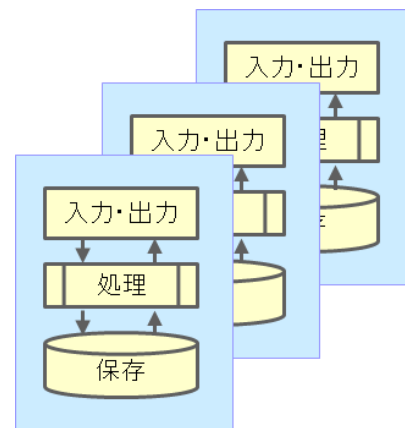
##### ■いかに効率的に無駄なく事務を自動化するかがシステム整備の目的

情報システム（ここでは業務処理系の情報システムを指します。）は、対象とする事務を自動化することができます。また、情報システムとは、業務を劇的に“何とかしてくれる”魔法の道具ではなく、「単に入力されたデータを何らかの処理をし、出力をする、というとてもシンプルな処理の集合体」である、と定義できます。

情報システムというと、複雑怪奇な印象を受けますが、その一つ一つは、皆さんの業務の常識で容易に理解できる処理ばかりです。ただ、その処理が非常にたくさん集まっているので、全体の理解を難しくしているだけ、と考えることができます。（逆に、**一つ一つ分解していけば、誰でも理解することができる**、とも言えます。）

**情報システム整備の目的（=情報システムでできること）とは、いかに効率的に無駄なく、個別の事務を自動化するか**ということであり、**システムそのものは、その実現手段に過ぎない**のです。

皆さんが業務システムを検討される際には、事業者が提供している業務パッケージを検討することが多いと思いますが、業務パッケージとは、これらの処理の集合体をセットにして販売しているだけです。そのメリットは、個別の業務の自動化をいちいち検討する手間を省くこと、つまり、「時間を買うこと」に他なりません。



たまに、「業務をパッケージに合わせて導入」という事例を耳にすることもあると思いますが、そのパッケージに、絶対的な正解が含まれているわけではありませんし、パッケージを導入しただけで、業務が劇的に改善されることなどありません。

自分たちで業務の詳細を定義できない、定義するのに膨大な手間がかかる、時間やコストに制約がある、などの条件下では、業務パッケージを買うことで、時間や手間の節約ができる、というだけとを考えてください。

#### ■ システムの評価基準と仕様の策定・評価

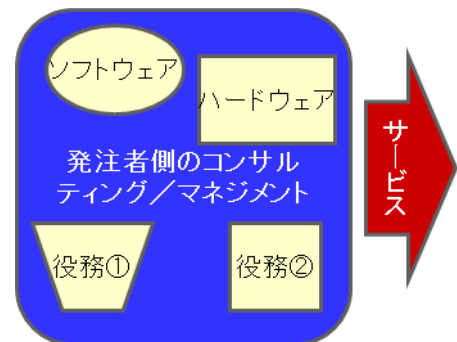
システム整備の目的が事務の効率化である以上、そのシステムを評価する基準は、**どれだけ事務が効率化されたか、改善されたか**をもって測定されなければなりません。そして、**調達・整備するシステムは、業務的な価値を実現できるかどうか、どの程度実現できるのか、という観点から仕様の策定や評価を行わなければならない**、ということになります。

「〇〇技術を用いること」のような技術的な指定をした仕様書の例を目にすることも多いですが、情報システムの整備の目的からすると、それら採用技術について触れた仕様というのは、本質から外れたものであることが判ります。

### 3.2.2 情報システムの調達

#### ■ 旧態依然とした契約慣行の弊害

情報システムの調達においては、これまで、設計、物品（ハードウェア/ソフトウェア）、構築作業、保守作業といったものをばらばらに委託してきました。これらは元々、汎用機などで事務処理を行っていた時代の契約スキームです。この頃はコンピュータの性能が低く、システムで処理できる事務も限られており、自前で開発やメンテナンスをするのが当たり前でした。従って、物品は物品で調達をし、設計や構築作業の“一部”を、事業者（ベンダー）に委託するという考え方でした。



このような**委託型プロジェクトでは、サービスとしてのアウトプットは発注者側（委託側）が責任を持つ形になります**。個別の物品や役務を契約上バラバラに調達し、それ以外のコンサルティング活動やマネジメント活動は全て発注者側が実施していました。委託型プロジェクトにおいては、**情報部門は「ITのプロフェッショナル」**であることが求められました。

ですが、現在では、コンピュータは高性能化し、システムで処理する事務が非常に増え、システムの構造が複雑化し、採用する技術も加速度的に進歩してきています。それに伴い、自前で技術者を抱え、開発や運用を行う団体は殆ど無くなりました。しかし、契約スキームはそのままであったため、作業の一部を委託するという契約条件のまま、システムの調達・整備を行っているのです。**作業の一部を委託する、ということは、作業の主体は発注者側であり、事業者は指示された一部の作業にしか責任を負わない**、という意味です。

オープンシステムを導入し、ベンダーロックインを回避する取り組みが一部では行われていますが、実際には他社が構築した複雑なシステムの中身を全て理解することは事実上不可能で、実際には開発した事業者以外には保守運用などを請けてくれることはありません。

結果として、技術的にはオープンかもしれませんが、契約の現実問題としては**事業者に対してロックインが発生せざるを得ないというのが実情**です。つまり、それぞれの領域でどのような技術を導入したとしても、事業者に委託する以上は常にロックインを抱えたまま、**発注者側がサービスとして完成させる責任を負って事業を進めなければならない**という大きな問題を抱えているのが、みなさんが「通常行っている契約」の大きな問題点なのです。

### 3.2.3 情報システム関連サービス

#### ■現在の実情に即したサービス保証・成果保証型スキームへ

現在の実情に合わせ、**発注者が有利にシステム整備を進めるためには、調達・契約スキームの変更が必要不可欠**です。それは、業務上の目的をどのように達成するかという手段は、可能な限り事業者の創意工夫に任せ、業務システムやそれに関連した構築や運営などのサービスを包含した、**“システム関連サービス”を調達する**、アウトソーシング的な考え方に変更することが必要です。更に、事業者には、業務に関連した成果指標を提案・保証してもらう、**“サービス保証・成果保証”型のスキームとしなければなりません**。

このような**サービス調達型プロジェクト**では、**サービスとしてのアウトプットは事業者側（受託側）が責任を持つ形**になります。どのような物品や役務が必要かなどのサービスの実現手段は、事業者側に任せる形となります。

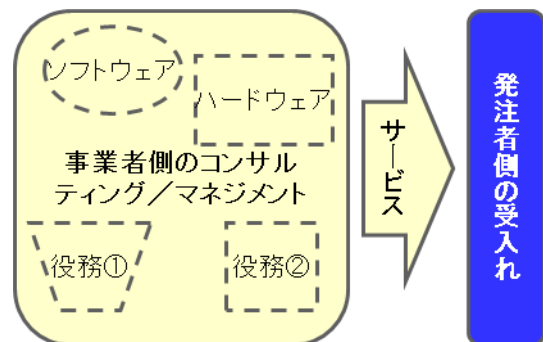
現在も多くの事例で見られていますが、システムという手段（機器構成や機能、提供方法など）を発注者側が細かく指定することは、目的を実現するための手段を制限するだけであって、メリットは全く無いと言えます。（既存システムとの接続などの前提条件としては、指定する必要はあります。）

採用する手段（技術）を指定してシステムを発注するということは、その手段（技術）を用いたことによるリスクは全面的に発注者側が持つということにほかなりません。しかし、採用した技術や、個別の開発作業などの詳細について、技術のプロではない発注者側が、技術的なリスクをコントロールすることは実質不可能です。

技術や技術的なリスクはプロ（事業者）に負担してもらい、サービスの提供が業務要件を満たすものか、対価に見合うものか、リスクはどの程度あるのか、といった、サービスの受け入れを発注者側が行う…と考え方を変えなければなりません。

発注者側がシステムの整備を行うのではなく、**事業者に対してシステムを利用したサービスの提供を依頼しているのですから、サービスの結果得られる成果に着目しなくてはなりません**。つまり、**発注者側（委託側）は目的・達成したい結果を評価基準とし、アウトプットをチェックする立場**であることを自覚しなければなりません。

サービス調達型プロジェクトにおいて、事業者側は「ITのプロフェッショナル」としてアウトソーシングを行い、サービスを提供します。**発注者側の情報部門は、提供されたサービスを検証し、リスクをコントロールする「マネジメントのプロフェッショナル」**であることが求められます。



### 3.3 情報システムプロジェクトとは

#### 3.3.1 プロジェクトの3要素

##### ■プロジェクトの3要素～コスト・スケジュール・品質

プロジェクトの成功とは、何でしょうか？プロジェクトの成功は一般的に、**コスト、スケジュール、品質の3つの指標**で評価されます。（この3つの指標に、関係者の満足、を追加する考え方もあります。）また、**プロジェクトの成功とは、コスト、スケジュール、品質について、「当初の計画どおりに達成」**すること、と定義できます。そして、プロジェクトマネジメントとは、この3つの指標を計画どおりに達成するための活動なのです。

##### ■計画値からの乖離が少ないことが、プロジェクトの成功

ここで注意したいことは、コストは可能な限り安く、スケジュールは可能な限り短く、品質は可能な限り高くすることがプロジェクトの成功ではないということです。想定外に数値が低かったのも、想定外に高かったのも、当初の計画値からの乖離が大きいという意味では一緒です。プロジェクトが終了したときに、スケジュールが予想外に短期間で終わったり、追加費用は掛からなかったのに機能がずいぶん増えていたりといった事態は、発注者から見れば喜ばしいことではあるのですが、プロジェクトとしてはこれも失敗の要因の一つです。当初の計画がきちんと精査されておらず、プロジェクト途中での問題の発見や修正・補正がうまく機能していなかったと考えられます。“たまたま結果として”発注者側に被害が出なただけです。

#### 3.3.2 プロジェクトは個々の作業の集合

##### ■プロジェクトの成否はメンバーの一つ一つの活動の総和

情報システムプロジェクトは、情報システムのようなソフトウェアやハードウェアなどのモノの集合ではなく、**プロジェクトメンバーを始め多くの人々の活動（サービス）の集合体**として形成されています。プロジェクトの成否は、メンバーの一つ一つの活動の成否の総和となります。

システムの性能の良否や障害の多寡など、一見すると人ではなくモノに関する問題も、結局はそのシステムの設計・構築・メンテナンスを行っている人の活動に帰着します。**マネジメントする対象は、あくまで人の活動**であると考えてください。

##### ■マネジメントの原則は一つ一つの作業に分割すること

プロジェクトのマネジメント手法としては、様々な手法が提案されていますが、本質的には、プロジェクトを一つ一つの（人間の活動という）作業に分解し、それぞれの作業を管理してゆけば良いという視点ではどれも同じです。**プロジェクトを、メンバーの行う一つ一つの作業に分解することが、マネジメントの原則**となります。

#### 3.3.3 プロジェクトのライフサイクル

##### ■情報システムプロジェクトのライフサイクル

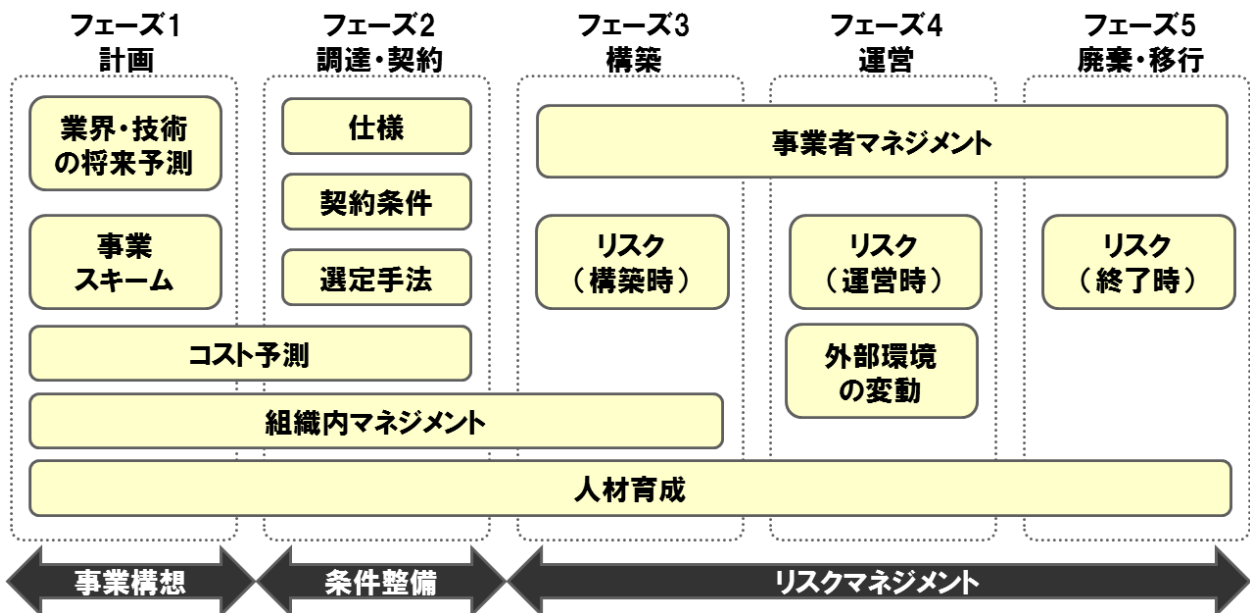
情報システムプロジェクトは、計画～調達・契約～構築～運営～廃棄・移行というライフサイクルで構成されます。プロジェクトを設計し、成功の判断や収支を検討する際には、**常にライフサイクル**

全体での視点を持たなければなりません。

■前のフェーズで楽をしてしまうと、運営フェーズにツケがくる

しかし、現実には構築が完了した時点でプロジェクトが終わったかのような錯覚を、発注者も事業者も抱きやすく、その後のフェーズのリスクなどは忘れがちになります。運営フェーズにおいては、事業者側では、構築フェーズとメンバーが入れ替わることも多く、**設計や構築で発生していたリスクが表面化**したり、契約時の条件がきちんと整備されていなかったために、**想定外の追加費用**を支払わなければならなかったりなど、調達・契約フェーズや計画～構築フェーズにおいて楽をした場合、そのリスクが問題として次々に表面化するようになります。

本来、**運営フェーズとは、発注者にとって実際にシステムによるメリットを享受するフェーズ**であり、**最も長期間かつ重要なフェーズ**となります。ここで余計なリスクのためにメリットを毀損することの無いよう（運営フェーズで楽をできるよう）、計画や調達・契約などのフェーズで事業スキームを組立て、構築フェーズでリスク要素をきちんと解消しておく必要があるのです。



■調達フェーズとは～プロジェクト構想から実行へ着地させるフェーズ

調達フェーズのプロジェクトのライフサイクル上での位置づけをもう少し詳しく見てみましょう。調達フェーズの前段階の計画フェーズでは、プロジェクトの構想、ゴールの設定、予算の予測、候補事業者の勧誘などが行われます。調達・契約フェーズを経て契約が締結されると、プロジェクトのさまざまな活動が実施される構築フェーズに移ります。構築フェーズ以降は、コスト、スケジュール、品質について、「当初の計画どおりに達成（＝成功）」することを目的として、プロジェクトのマネジメントをしていかなければなりません。

事業者を選定するのは、調達・契約フェーズの表面的な要素にすぎません。調達・契約フェーズは、**事業者を選定することではなく、実施のためのより有利な条件整備をすること**でプロジェクト実施のリスクをコントロールすることがその本質的な目的です。

次の章では、実施のための条件整備という目的のため、調達・契約フェーズでどういう取組をしたらよいかを詳しくみていきます。