

ITシステムRFPの 実態と改善提案

2004.5.28

IT - SIG

RFPベンチマークWG

目次

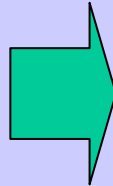
- 1．背景とRFPベンチマークの目的
- 2．RFP評価の方法
 - ・RFP評価シートの考え方
 - ・RFP評価シートと評価対象RFP
- 3．RFP評価結果と問題の傾向
- 4．傾向分析のまとめと問題事例
- 5．改善のための施策

背景とRFPベンチマークの目的

スコープが不明確

(システム化範囲 / 要件)
(作業範囲 / 役割分担)

リスク対策不十分



問題プロジェクト

・品質不良 / 納期遅延 / ・コスト超過

RFPの質: 必要事項の提示なし、曖昧な要件、無理な要件

提案の質: 不正確な見積もり、フィジビリティ検証不足(とにかく取りたい)

入札評価方法、契約形態の問題

RFPの問題を発注側と請負側という対立関係の問題ではなく

「プロジェクト要件を正しく伝え理解する」技術の未成熟問題と捉える

各種提言や
雛形提供

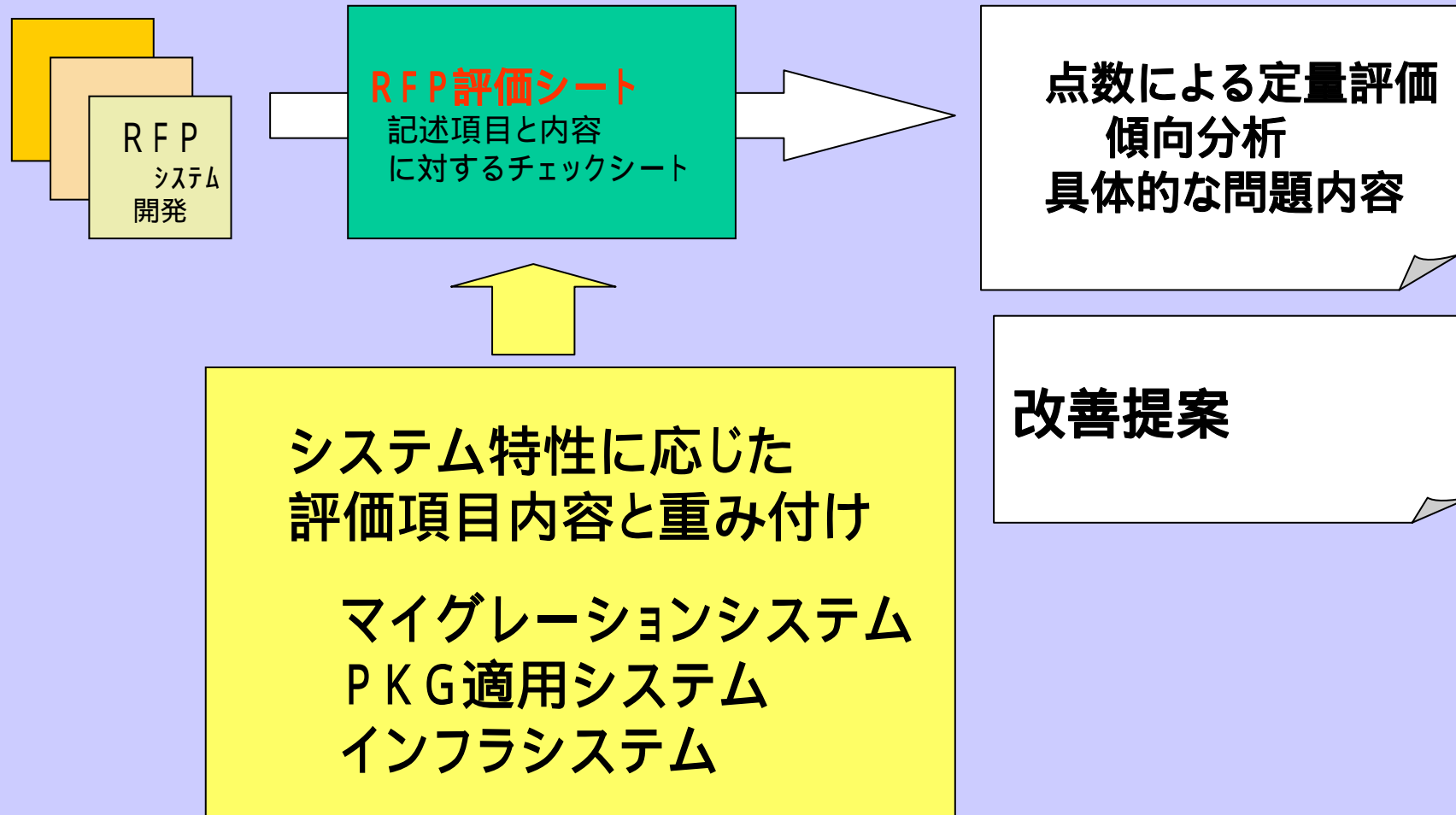


中々変わらない現実
力関係での決着

もう一度具体的な
問題認識

変化への足掛かり

RFP評価の方法



RFP評価シートの考え方(1) 評価項目の重み付け

カテゴリ1: システム特性にあまり依存しない共通事項

- **提案の手引き** (プロジェクト概要と入札手続)
- **契約事項**
- **その他** (用語、外部委託条件、リスク認識)

カテゴリ2: システム特性に依存する事項

- **提案依頼内容** (システム要件、システム移行要件、プロジェクト遂行要件)

重み付け	カテゴリ1	カテゴリ2
A: 記載必須項目	具体的な記載がないと、目的が把握できないまたは手続きに齟齬を来たす	具体的な記載がないと的確な提案 / 見積が出来ないまたは大きなリスクの懸念となる
B: 記載が望ましい項目	問い合わせ等による対応も可能であるが、具体的な記載があると手続きが円滑になる	具体的な記載があると提案 / 見積の精度が向上する
C: 任意項目	RFPに記載せず提案を受けても良い項目またはプロジェクト実施過程で明確化すればよい項目	同左

RFP評価シートの考え方(2) カテゴリ2(システム特性による観点)

システム特性	しばしば発生する問題	具体的に記載が必要な観点
<p>旧システムから 新システムへの マイグレーション</p> <p>例 レガシーシステム オープンシステム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現行システム機能踏襲のミスマッチ ・移行軽視によるトラブル ・性能問題 	<p>現行システムとの関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現行システムと新システムの機能範囲 ・現行システムの問題点と改善事項 ・現行システムの機能およびインターフェースの踏襲条件 ・現行システム仕様の確認方法 (ドキュメント状況、確認対応部署) ・現行システムの運用条件と改善事項 <p>移行に関する条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・移行対象範囲とデータ量 ・移行期間と移行時間の条件 ・移行実施時の役割分担の条件 <p>性能要件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トラフィック、データ量(伸びを含む) ・オンラインレスポンス時間条件 ・バッチ処理時間条件
<p>PKG適用前提 システム</p>	<p>・FIT/GAP分析不足による機能、 性能条件のミスマッチ。 大幅なPKGカスタマイズが必要 必要となり納期、品質、費用問題 が発生</p>	<p>必要機能の幅と深さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務機能一覧と画面、帳票の種類、数 ・業務フロー、DFD, ER図 ・文字コード要件 ・接続対象システムおよび連携データ種別 <p>性能要件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システムの利用部署、利用者数、データ量 (PKGの想定している規模か) ・オンラインレスポンス時間条件 ・バッチ処理時間条件 <p>移行に関する条件 (新旧システムマイグレーションと同じ)</p>
<p>インフラシステム</p>	<p>・性能不適合、信頼性不適合 拡張困難</p>	<p>性能、キャパシティ、信頼性、拡張性について具 体的な要件が示されていること</p>

RFP評価シートと評価対象RFP

1. RFP評価シート(詳細): 配布
2. RFP評価報告(総評)

点数化
必須項目(A)について
: 5点
必要事項が
十分記述されている。
: 2点
やや曖昧性があり
充実が必要。
×: 0点
条件または要件の
提示が欠落している。

RFP評価報告(総評)		作成日 2004.3.23	
		評価者(梅村)	
1 対象RFP名	某市職員情報システム開発業務		
2 システム特性	マイグレーション	PKG適用	インフラ その他()
3 評価点	1) 提案の手引き (満点 45点)	合計点数	39
	2) 提案内容要件 (満点 90点*)	%	87%
	3) 契約事項 (満点 35点)		32
	4) その他 (満点 5点)		30
			0
	*PKG適用は95点	計	101
			56%
4 優れている点	提案の手引き、契約事項は比較的しっかり記述されている。		
5 問題点	<p>システム要件の提示が不十分でありFIT / GAP分析が困難。 現行システムの詳細要件を満たすことが条件だが、現行システムの機能範囲や仕様に関する説明が一切無い。 各サブシステムの要件が箇条書きで示されているが、業務フロー等の情報が無い。 移行について役割分担に触れているだけで、移行要件の提示が無い。 PKGのカスタマイズを無制限に行うととれる記述がある。 プロジェクト遂行要件(納入物、デモ計画...)の記載も欠けている項目が多い。</p>		
6 総評	<p>現行システムがありPKG適用で新システムを構築する案件だが、システム要件の提示が不十分でありFIT / GAP分析が困難。結果として受託側も委託側も大きなリスクを負う可能性が高い。 本RFPでは要件定義までを段階契約とし、リスクを低減させて開発に入る必要がある。</p>		
7 その他 (改善提案等)			

3. 評価対象RFP

全体: 18 RFP

システム特性別
提示元別

マイグレーション: 8
官庁: 4

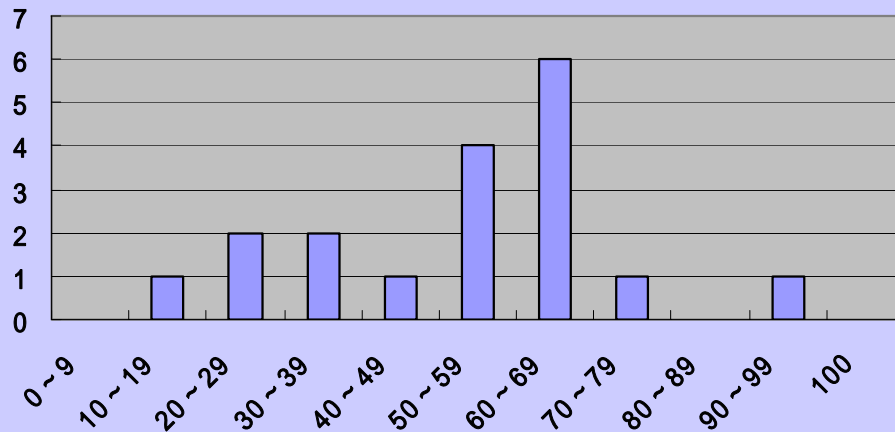
PKG適用: 3
自治体 / 特殊法人: 5

インフラ: 5
民間: 9

その他: 2

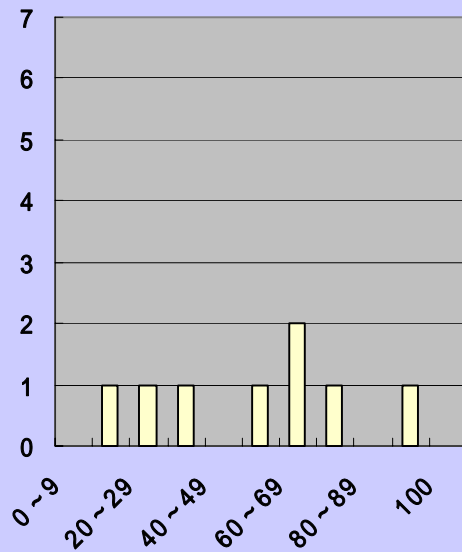
RFP評価結果と問題の傾向(1-1)[点数分布:全体-システム特性]

全体 (平均点52.3)

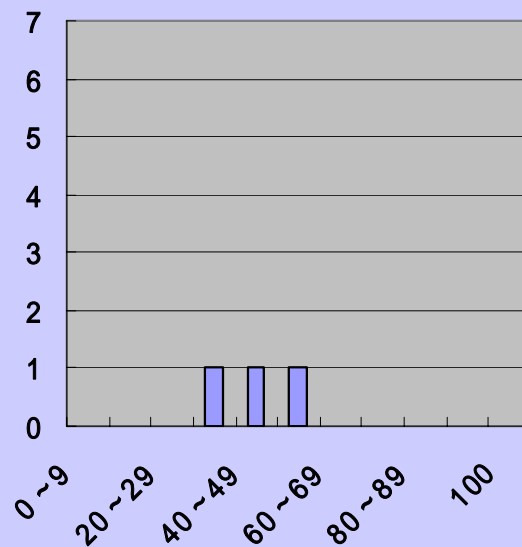


全体としてレベルが低い
バラツキが非常に大きい

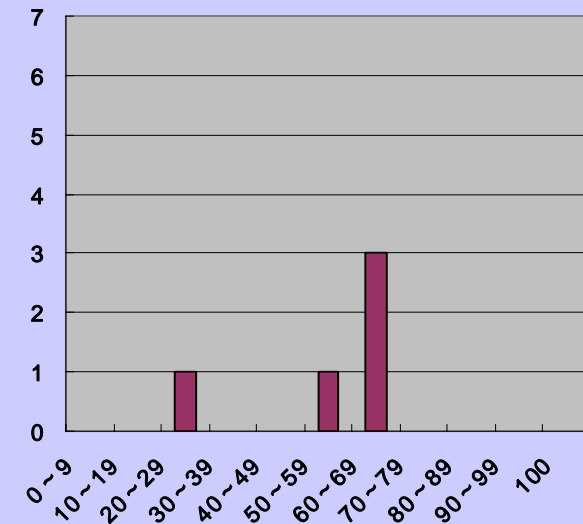
マイグレーション (平均点53.1)



PKG適用 (平均点44.7)

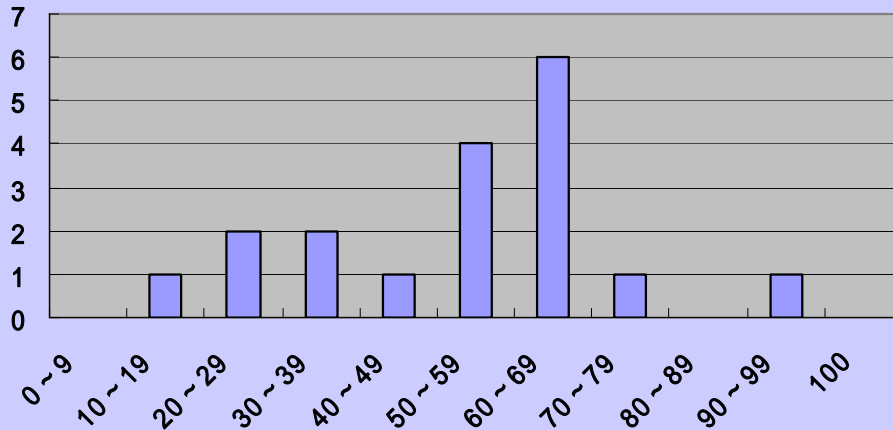


インフラ (平均点52.6)



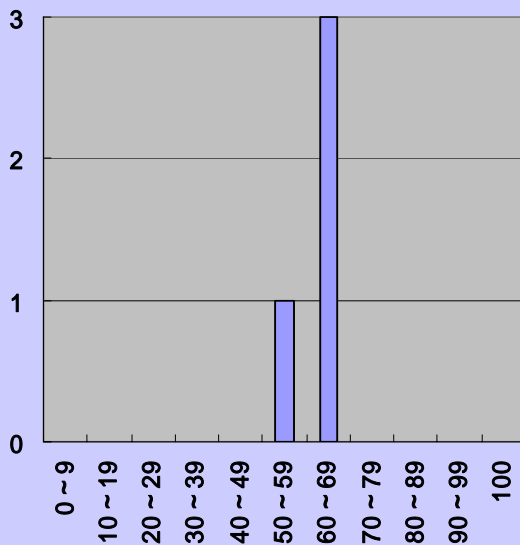
RFP評価結果と問題の傾向(1 - 2) [点数分布:全体 - 提示元]

全体 (平均点52.3)

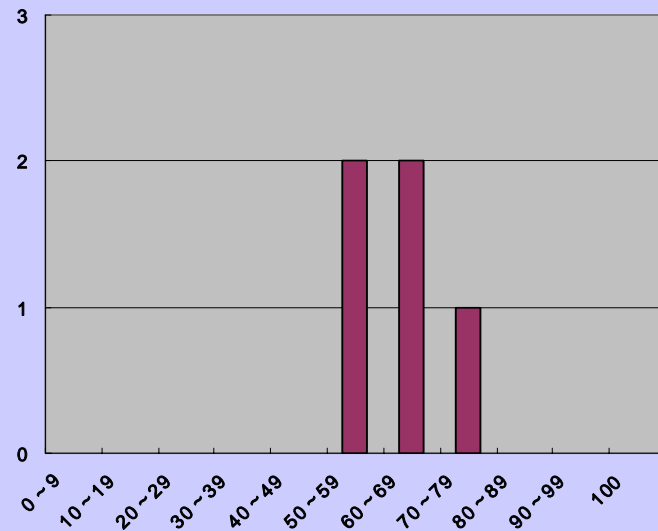


民間のRFPは平均点が低く
バラツキも大きい

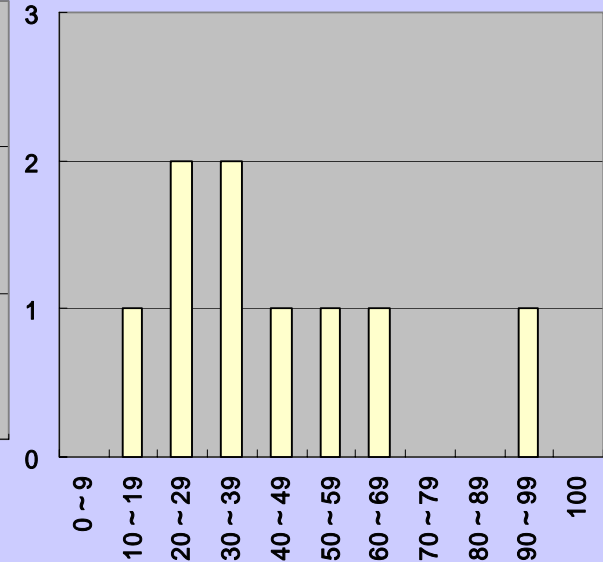
官庁 (平均点60.8)



自治体 (平均点62.0)

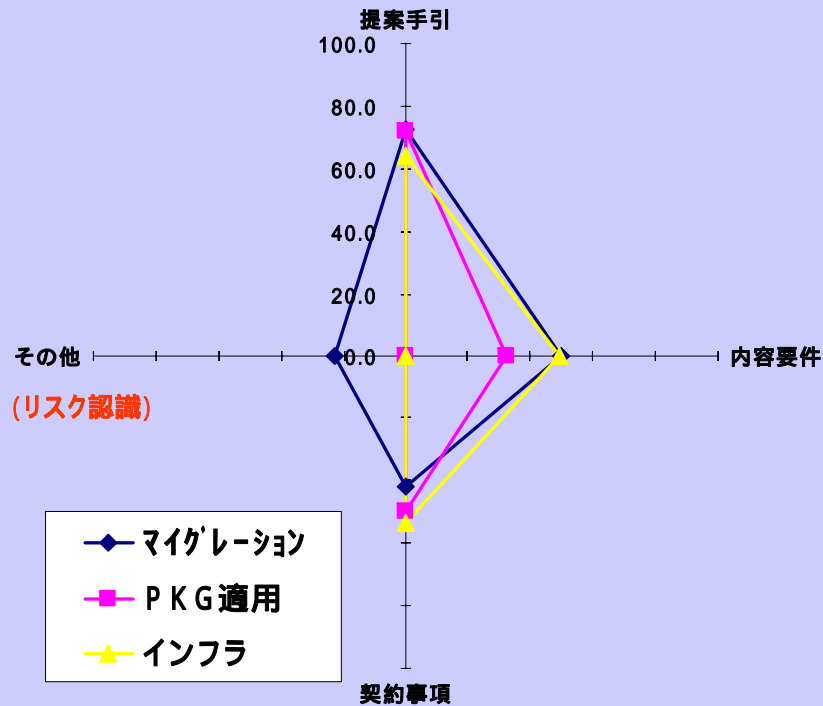


民間 (平均点43.1)

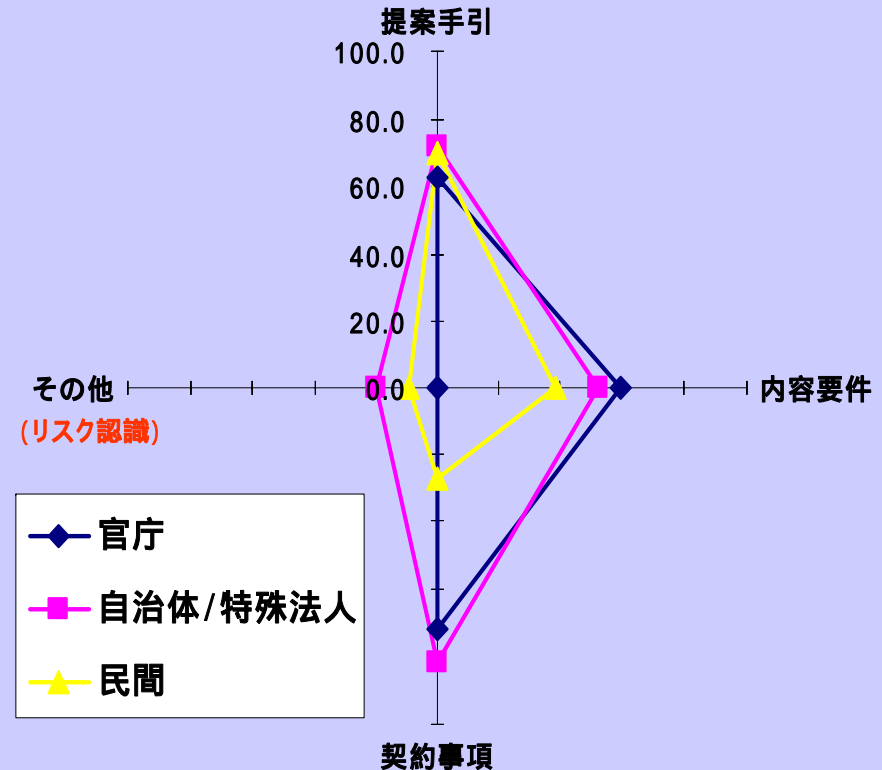


RFP評価結果と問題の傾向(2) [項目カテゴリの評価]

平均(システム特性別)



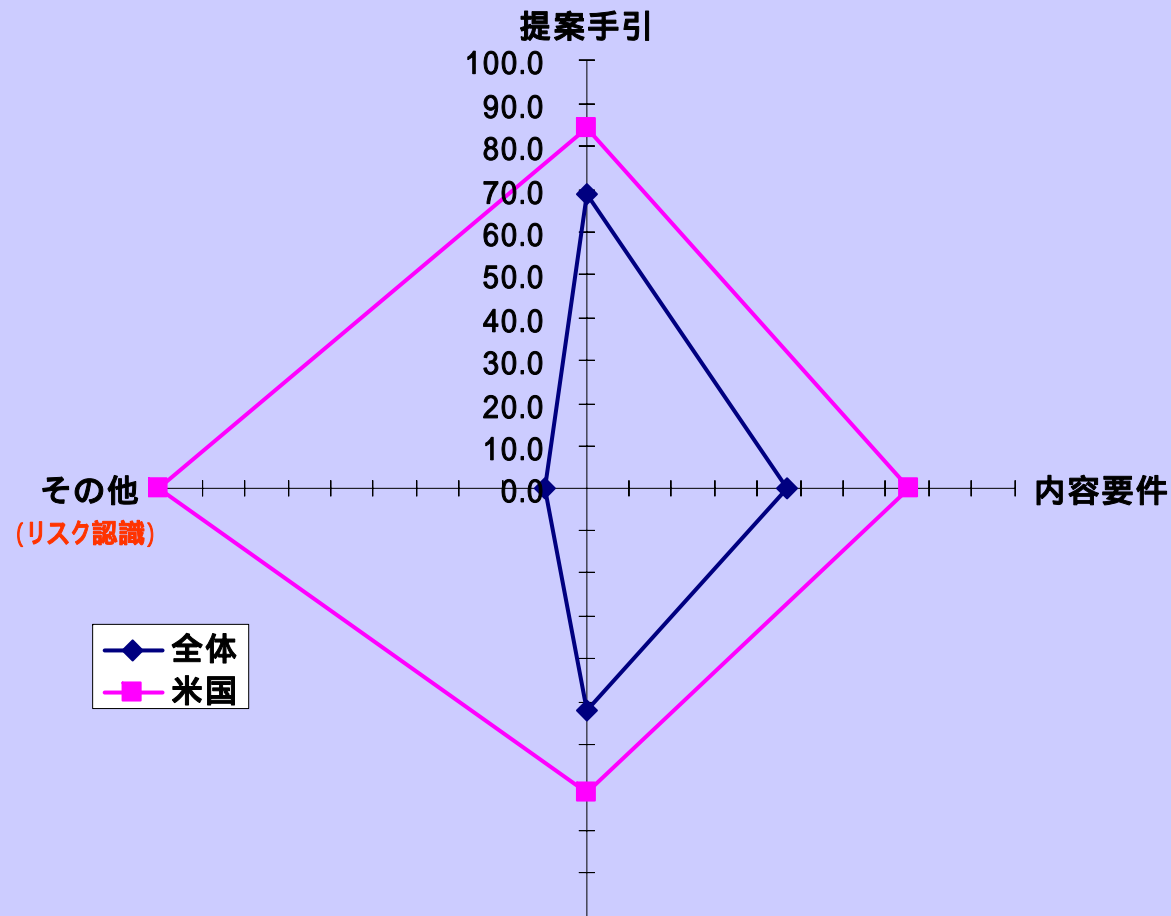
平均(提示元別)



提案の手引き(プロジェクト概要と入札手続)は概ね十分な記述がなされている。
 最も重要な提案内容要件(システム要件、移行要件、PJ要件)は全体的に不十分で
 特にPKG適用、民間RFPが低い。
 契約事項は民間RFPが際立って低い。
 リスクに関する相互認識はRFPで殆ど触れられていない。

RFP評価結果と問題の傾向(3)[米国事例との比較]

日本全体平均VS米国事例



米国事例は1例だがバランス良く必要事項が記載されている。
リスクに関する認識も盛り込まれている。

RFP評価結果詳細

	RFP名	システム特性	提示元	総合計	提案手引	概要目的	手続き	内容要件	システム要件	移行要件	PJ要件	契約事項	その他	特記事項	担当
1	歳費事務処理システム	マイグレーション	官庁	65	38	48	25	69	64	100	68	100	0	税制変更に対する対応要求 時間的制約、費用 不明確	木野
2	某放送関係システム	マイグレーション	民間	18	53	76	25	9	24	0	3	0	0		梅村
3	某社事務管理システム	マイグレーション	民間	22	60	48	75	12	8	0	15	0	0	システム化要件 / 移行要件 / プロジェクト遂行要件プア	梅村
4	某鉄道会社(新事務システム)	マイグレーション	民間	56	87	76	100	44	32	40	50	54	0		玉川
5	某公益企業(基幹情報システム)	マイグレーション	民間	90	100	100	100	87	76	100	90	91	40	網羅性充分:運用、性能要件が弱点	玉川
6	某社POSデータ分析	マイグレーション	民間	35	67	64	70	30	28	40	30	14	0	記載項目は極端に少なくは無いが、内容が薄い	平野
7	勤怠管理	マイグレーション	民間	63	87	76	100	71	68	40	75	14	40	契約に関する記述が無いに等しい	平野
8	総務サービス整備	マイグレーション	自治体	76	87	76	100	74	88	40	72	63	100	事前の企画検討が充分なされており充実している。	平野
9	某市職員情報システム	PKG適用	自治体	56	87	76	100	34	0	0	49	86	0	システム要件の提示が不十分でFIT/GAP分析が困難 ・現行システム ・移行要件	木野
10	某社製造販売	PKG適用	民間	44	53	88	10	40	48	0	40	49	0	現行システムの変更 / 開発要求により開発期間の延長の可能性が示唆されている。 再見積条件が必要	水谷
11	某サービス業ERP	PKG適用	民間	34	76	56	100	23	20	0	26	14	0	ERP導入が方針決定されている。 目的と手段の混同の可能性あり	水谷
12	某社次期クライアント環境構築	インフラ	民間	26	42	40	45	27	56	40	13	6	0	運用について「現行踏襲」の条件があるが詳細不明	玉川
13	電子入札・開札システム機器	インフラ	官庁	50	38	0	85	44	40	0	50	86	0	アプリケーションも含めたシステム動作試験の要求 システム運用者からのドキュメント作成依頼への全面協力	木野
14	PC-LANシステム	インフラ	官庁	62	82	80	85	80	100	100	70	0	0	現状無理なMTTR, MTBF条件	木野
15	独立行政法人	インフラ	行政法人	61	71	48	100	47	60	0	45	91	0	機器条件が詳細すぎて提案の画一化の懸念がある	水谷
16	学校インフラ	インフラ	学校法人	64	87	76	100	49	68	0	45	83	0	機器条件が詳細すぎて提案の画一化の懸念がある	水谷
17	電子政府共通基盤	新規	官庁	66	93	88	100	43	60	0	40	100	0	「明記されていない事項についても当然システムとして備えるべき事項については完備していること」の記述がある。	木野
18	系統情報システム	新規	行政法人	53	27	0	60	57	88	40	45	86	0		玉川
19	警察職員情報(米国)	マイグレーション	自治体	78	84			75				71	100		倉田

傾向分析のまとめと問題事例

1. 全体的にレベルが低くバラツキが大きい(特に民間)

民間のRFPは定型化がされておらず、記載がないまたは不十分な項目が多い。
一人の人が2～3日で作成したと思われるRFPもある。

2. 提案の手引き(プロジェクト概要と入札手続):概ね十分

3. 提案内容要件(システム要件、移行要件、PJ要件)は問題が多くバラツキも大

現行システムとの関係

- ・現行システムの詳細要件を満たすことが条件になっているものが多いが
現行システムの機能範囲、仕様の説明がなく、参照ドキュメントの指定もないRFPがある。
- ・PKG適用だが現行システム機能に合わせカスタマイズを無制限に行うと取れるものもある。

移行要件

- ・18RFPの内半分が移行条件の記載がない。 移行軽視 (移行は重要なイベントであり大きな問題)

プロジェクト要件

- ・民間のRFPでプロジェクト遂行条件(体制、役割分担、ルール)の記述が貧弱なものがある。 トラブルの原因

無理な要件

- ・官庁や自治体のRFPで制度変更に伴う対応を無条件に無償で行うことが条件になっているものがある。

4. 契約事項:民間のRFPが際立って弱い

5. その他(リスクに対する認識):殆ど欠落しておりリスクを発注側、請負側共同で認識し対応するという認識がない。

改善のための施策

RFPは「プロジェクト要件を正しく伝え理解する」ためのコミュニケーションツール RFPの目的の原点に戻ろう

[参考文献] Request for Proposal (A Guide to Effective RFP Development)

1. 良い提案回答を得るためには情報の質が最も重要である。
2. RFPの内容を正しく理解し、良い回答をするにはRFPの構造が重要である。
3. 良いRFPから利益を得るのは発注側、請負側というよりもプロジェクトそのものである。

1. **RFPの質のバラツキが大きい事を考えると、先ず形から入る必要がある。**
ITCA等から提供されているRFP作成のガイドライン、テンプレートに基づいて必要事項を記載してみる。うまく書けなければ、検討不足、スキル不足
コンサルの活用、段階契約による要件の明確化
2. **RFP作成のプロセスを整える必要がある。**
RFP作成そのものが重要なプロジェクトと認識しよう。
目標を明らかにし、スケジュールをたて、体制を整えて取り組む

今回作成した「RFP評価シート」はリファインが必要だと思いましたが
RFP作成時のチェックまたは**提案に当たってのリスク分析**等に活用してください。