

自由民主党政務調査会デジタル社会推進本部
調達ガバナンス小委員会 御中

調達ガバナンスに関する 考え方について

2021年7月14日



入札制限行為に関する質問事項

1. 入札制限対象行為について

- ① 現行の標準ガイドライン（政府情報システムの整備及び管理に関する標準ガイドライン）上、「調達仕様書の作成に直接関与した」者を入札制限の対象としているが、この対象について明確化する際、どこまでの行為に関与する者（の所属企業等）を入札制限の対象とすべきか。具体的には、調達における計画策定、仕様検討、仕様書策定といった各段階の、いずれの段階に関与する者を対象とすべきか。
- ② 該当する業務に関わる職員について、兼業先の企業のみならず、例えば個人的に株式を保有する企業や、個人的に保有する特許等において関係性がある企業についても入札制限行為とすべきか。
- ③ 入札制限対象行為を行う場合であっても、企業と当該職員の接触禁止を担保するための措置（誓約書の提出、接触記録の提出）等を担保することを前提に、当該企業の応札を可能とする特例措置を設けることも考えられるが、どう考えるか。

2. 入札制限対象企業について

兼業・副業の場合に、デジタル庁と同時期に雇用契約を結ぶ兼業先企業が入札制限対象となることに加え、親会社・子会社・兄弟会社等、どの範囲までの制限が実質的に必要か。調達情報等を実態的に交換し合う関係になりうるのはどの範囲か。

同様に、民間人材の兼業・副業時の現在の勤務先、過去の勤務先等が存在すると考えられるが、どう考えるか。

入札制限行為に関する質問事項への基本的な考え方

○ルールメイキングの視点

- ・ 入札自体を排除しなければならない内容を特定すべき。入札はさせるが、選定プロセスの公平性透明性担保という中で処理すれば十分な事項との仕分けを考えるべき。
- ・ ルール判断に当たっての恣意性の排除、客観的かつ公平なルールの設定が必要。

○ルールメイキングの手法のあり方

- ・ 事前排除型中心か、事後監視型中心か、適切なポリシーミックスのバランスをとるべき
- ・ 実効性がある制度となるか
- ・ 関係者の過度な負担の排除、プライバシーへの配慮

※今後の詳細のルールメイキングや実際の運用に向けて、経済界との対話や調整等を政府には引き続き継続的にお願いしたい

柔軟な調達とベンダー選定に関する質問事項

3. 多様なシステム開発ニーズに対応した柔軟な調達の在り方について

デジタル社会の実現に向けた重点計画（令和3年6月18日）では、「デジタル庁は、システムの整備・運用にあたって最新のテクノロジーを大胆に導入することとし、アジャイル開発等の新たな手法や、スタートアップをはじめ革新的な技術を有する事業者から調達等を可能とする柔軟な仕組みを検討する。」とされているが、こうした柔軟な仕組み等の検討に際して、入札に参加する民間企業の立場から下記のような観点から特に留意すべきと考える点は何か。

- ①調達する際のプロセスと体制（契約形態等）
- ②多種多様なベンダーの参加、適切なベンダーの選定
- ③プロセスの明確化・透明性向上

4. ベンダー選定について

ITベンダーによるオンプレミス環境でのソフトウェア開発や、ソフトウェアのソースコードのブラックボックス化、最終確定した仕様書の保存体制の不備、データポータビリティの低さ等によって最初に委託されたベンダー以外入札に参加できないベンダーロックインが生じている。こうした状況を解消するために、どのような取り組みが必要か。

5. その他

その他、兼業・副業先の企業となりうる民間企業の立場から、政府情報システム等の入札・IT調達に関して、政府に整備等を求める事項はあるか。デジタル庁において更なる体制強化、新部門の創設等を行うべきか。

柔軟な調達とベンダー選定に関する考え方①

【基本的な考え方】

- ✓ DXの恩恵はユーザーである国民に裨益するものでなければならない。
- ✓ 調達改革の「ゴール」は、行政と業者の関係部分ではなく、ユーザーから見える行政サービスの質の向上にこそある。その観点から、デジタル庁の掲げるデジタル社会のビジョン等の内容を調達の仕組みにもビルトインし、ユーザーファーストを実現する必要がある。

デジタル社会のビジョンbyデジタル庁

デジタルの活用により、一人一人のニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会

ライフイベントに係る手続
の自動化・ワンストップ化

データ資源を活用して、一
人一人に合ったサービスを

いつでもどこでも自らの選
択で社会に参画

ビルトインに当たって導き出される重要な視点

- 多様な調達主体及び調達方法の確保に向けた不断の見直し（縦割りや国・自治体間の業務分担に関する行政改革とセット）
- 作って終わりではなく、絶え間ない国民との対話（＝運用重視、KPI設計と改善）
- 透明性や信頼性を重視した開発工程の可視化
- UI/UX重視、スマホファースト
- リアルタイム／プッシュ型行政の実現
- 諸外国や民間の事例や能力を調査・反映

上記視点を確保するための具体的な提案

- ① デジタル庁設置に伴う戦略的な調達姿勢の明確化
- ② 政府・地方公共団体における調達能力の向上
- ③ 入札のDXだけでなく調達プロセス全体のDXの促進/公共調達のマーケットプレイスの整備
- ④ 調達手法の柔軟化・再定義と新たな手法のモデル化・横展開・法環境整備

柔軟な調達とベンダー選定に関する考え方②

提案① デジタル庁設置に伴う戦略的な調達姿勢の明確化

- ・ 民間や海外で行っている事例にも学びながら、以下の基本的な姿勢が必要
 - 最新のテクノロジートレンドを常に追求する。
 - PoC (Proof of Concept) を必ず実施する。
 - システム開発ではオープンソースと既存システムのAPI開放を主体とし、ベンダーロックインを回避する。
 - 単なる価格主義や先例主義・実績主義からの転換
 - 調達側において、価格 (TCO : トータル コスト オブ オーナーシップ)、サービス品質、プロジェクトメンバー選定、プロジェクト価値観の共有を重視する。
 - 契約時、合理的な損害賠償の上限を設ける。

柔軟な調達とベンダー選定に関する考え方③

提案② 政府・地方公共団体における調達能力の向上

- ・ デジタル庁はもちろん各省庁、自治体にも、システム開発・運用の知見がありプロジェクト管理できるスキルを持ったシステム調達担当者を配置し、選定プロセス・評価の質(目利き能力)を上げる。
- ・ システム調達担当者をプロフェッショナルとして手厚く処遇。システム調達担当者としての専門的キャリアパスの構築（デジタル庁と各省の往復など）
- ・ システム調達担当者は、デジタルサービス事業者やデジタルサービスベンダーと、日頃から積極的に情報交換し最先端のデジタルサービスの動向を把握するようにする。
- ・ DBA（データベースアドミニストレーター）を置き、特定のベンダーに依存することなく、ベンダーが入れ替わっても円滑に業務を継続できる体制を整備。ベンダーにもソースを開示させる。

柔軟な調達とベンダー選定に関する考え方④

提案③

入札のDXだけでなく調達プロセス全体のDXの促進/ 公共調達のマーケットプレイスの整備

- ・ 諸外国の事例を参考に、日本全体で、公共調達のマーケットプレイスを形成するという戦略が必要。
- ・ 官民双方にとっての調達コスト削減と生産性向上のためのDXを推進する。
(調達プロセスの簡素化、資格登録の短縮化など含めたプロセス全体の見直し)
- ・ 国、地方で資格がバラバラなのは非効率なので標準化していく。
- ・ 技術者や技術を有する会社の情報DBを整備する。
- ・ 上記の取り組みを通じて、日本におけるデジタル産業の育成につなげていくという発想が必要。

柔軟な調達とベンダー選定に関する考え方⑤

提案④ 調達手法の柔軟化・再定義と新たな手法のモデル化・横展開・法環境整備

- ・ システム調達は開発納入のワンショットではなくKPIの計測と改善を目標とした継続的なサービス提供として再定義する。
- ・ ユーザーファーストの視点からのKPI設定とKPI計測の方法、UI/UXを含めた改善の方法を提案書に必須とし評価項目として最重視する。
- ・ 人月ではなく削減するコストや住民の効用など、システムのもたらす「効果」に基づく予算設定を行う。
- ・ 実証実験をベンダー使い捨ての道具としないため評価に応じて翌年度での優遇などのインセンティブを付与する。
- ・ 民間や海外での調達事例を参考にしながら、デジタル庁が率先して、アジャイル開発のニーズ等多様なニーズに対応した柔軟な調達手法のパイロットプロジェクトや、民間の知見を活用した共同研究開発プロジェクトを実施する。契約手法や調達プロセスのモデル化と横展開を行う。
- ・ 請負契約を所与のものとしたルールから転換するため必要な法制度環境の整備が必要。準委任の積極的な活用。単年度予算主義を乗り越える法的な工夫。
- ・ 入札制限のルールは通常の場合と違って別途作成する必要。

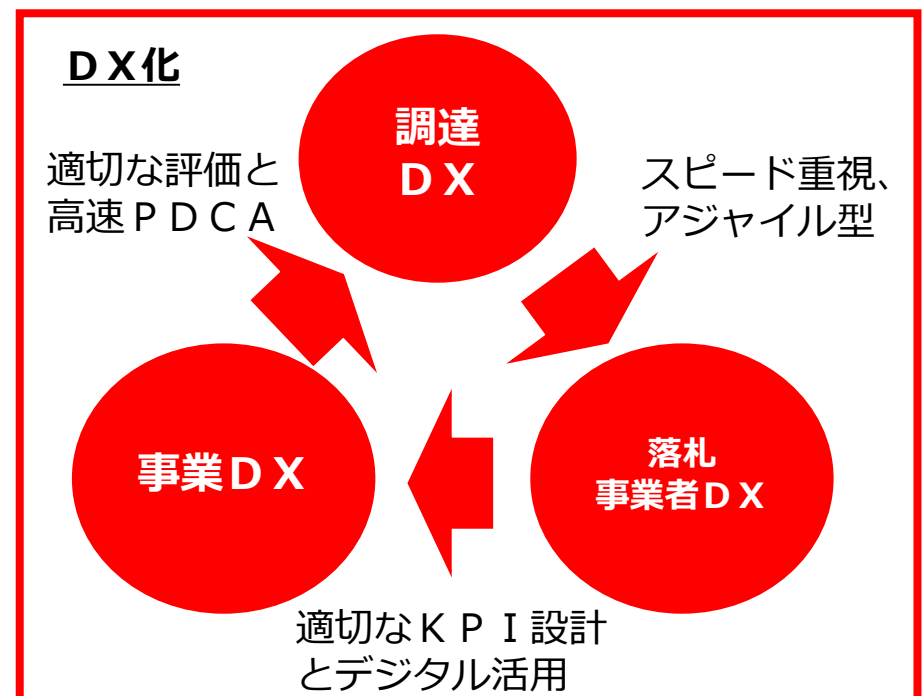
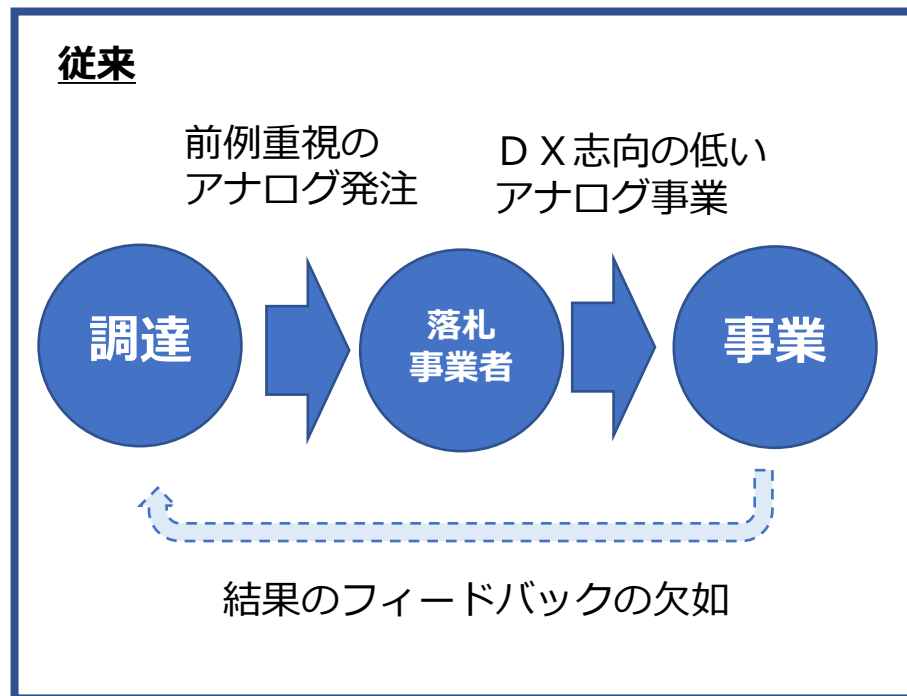
Appendix

自民党でのプレゼン資料より関係部分 抜粋加工

(2021年4月13日 自由民主党行政改革本部規制改革等に関するPT)

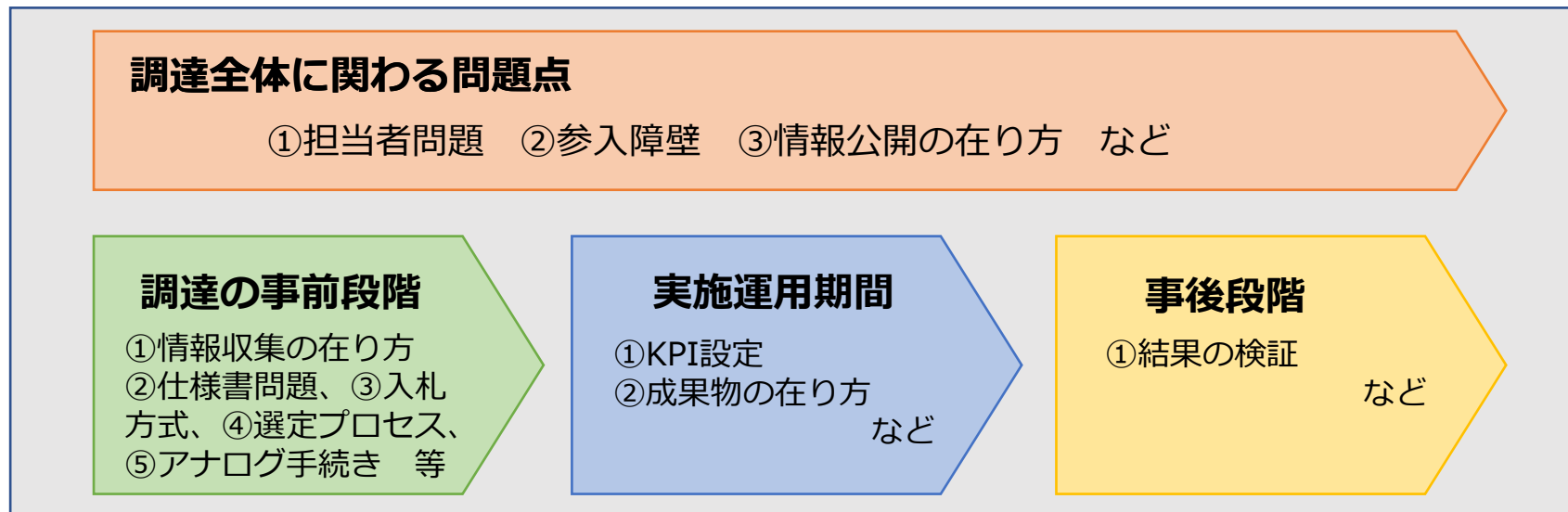
公共調達のDX化/柔軟な調達制度・会計制度改革(総括①)

- ◆公共調達におけるDX志向の低さが「デジタル敗戦」の要因の一つ
- ◆数十兆円規模の公共調達のDX化で、**社会全体のDX化の着火点に**
- ◆DX化を徹底した新たな調達手法の確立し、**調達自体（会計制度含む）のDX化、落札事業者のDX化、事業のDX化を三位一体で進める**



公共調達のDX化/柔軟な調達制度・会計制度の改革(総括②)

問題の所在



打ち手 (例)

- ✓ 総合職と一般職の縦割り排除を進め**企画立案～運用の一气通貫した体制を原則**
- ✓ 法整備などと同様**予算執行に関するインセンティブ設計を強化**すること

- ✓ **日本版SBIR制度を拡充し、サービス開発にも適用**
- ✓ 手続や成果物の納品等を柔軟化した**アジャイル型入札導入**（入札方式柔軟化）

- ✓ 一般競争入札の「安かろう悪かろう」を見直し

公共調達の問題点の整理

	項目	具体的な問題点
全体	担当者問題	✓ 「総合職」が企画立案者で「一般職」が調達担当者であるケースがあり、運用段階での施策解像度が低くなり、施策効果の最大化が図られないケースあり ✓ 担当者が頑張ってもインセンティブがなく、加えて失敗への風当たりが強いといった、施策効果の最大化を引き出す仕掛けが少ない
	参入障壁	前例主義や形式主義が蔓延りスタートアップ等にとって事実上の参入障壁に
	情報公開の在り方	調達ポータルに掲載のない案件も多く、省庁や自治体ごとに情報公開がバラバラ
事前段階	情報収集の在り方	「参考見積」制度の形骸化などもあり、実績ある事業者からの水面下での見積取得などにより前例主義が強化、参入障壁に
	仕様書問題	仕様書の下書きを事業者にゆだねるケースも（ベンダーロックインの由来の一つ）
	入札方式	事業内容に適した入札方式が採用されていないケースがある
	選定プロセス	第三者による選定を行う場合であっても、第三者の選定プロセス自体が不透明
	アナログ手続き	各省庁や自治体の提案に必要な書類はバラバラ、また押印なども残っている
実施運用・事後段階	KPI設定	KPI設定がなされていないか、また設定されていても不適當なケースが多い
	成果物の在り方	成果物が予め固定されており、アジャイル型で柔軟な納品が許されない
	結果の検証	結果を検証して次に活かす機運が低い

調達『全体』に関わる問題点と打ち手

◆担当者問題

- ✓ 「総合職」が企画立案者で「一般職」が調達担当者であるケースが多く、運用段階での施策解像度が低下
- ✓ 担当者が頑張ってもインセンティブがなく、失敗への風当たりも強い

- ✓ 全ての予算執行につき、総合職と一般職の縦割り排除を進め、**企画立案から運用まで一気通貫した体制を原則**とすること
- ✓ 法整備などと同様**予算執行に関するインセンティブ設計を強化**すること

◆参入障壁

- ✓ 前例主義や形式主義が蔓延りスタートアップ等にとって事実上の参入障壁に
- ✓ 既存事業者が省庁側と水面下で仕様書などを固め、手続きや納品形態が固定的なものにしてしまう

- ✓ **日本版SBIR制度を拡充し、サービス開発にも適用するとともに、スタートアップ枠も確保**
- ✓ 手続きや成果物の納品形態などを柔軟化した「**アジャイル型入札**」の導入を（入札方式の柔軟化）

◆情報公開の在り方

- ✓ 調達ポータルに掲載のない案件も多く、省庁や自治体ごとに情報公開がバラバラ
- ✓ 極めて短期間の調達情報の公表なども存在

- ✓ 調達ポータルへの**案件掲載の義務化**、また結果も掲載へ
- ✓ 緊急事態を除いて、一定期間の調達情報掲載の義務化

打ち手②

調達『事前段階』の問題点と打ち手

◆情報収集の在り方

- ✓ 「参考見積」制度の形骸化などで実績ある事業者からの水面下での見積取得などにより前例主義が強化、参入障壁に

- ✓ 事前のやり取りには必要に応じ一定の場合につき**開示義務**を含めた検討
- ✓ 【再掲】手続きや成果物の納品形態などを柔軟化した「アジャイル型入札」の導入

◆仕様書問題

- ✓ 仕様書の下書きを事業者にゆだねるケースも（バンダーロックインの由来の一つ）

- ✓ 【再掲】事前のやり取りには開示義務を
- ✓ 【再掲】手続きや成果物の納品形態などを柔軟化した「アジャイル型入札」の導入

◆入札方式

- ✓ 事業内容に適した入札方式が採用されていないケースがある

- ✓ 一般競争入札は「安かろう悪かろう」を防ぐため**技術点への重点配分**を検討すべき（今のスタンダードは技術点200：価格点100）

◆選定プロセス

- ✓ 第三者の選定プロセス自体が不透明（前例主義に繋がっているおそれ）

- ✓ 第三者（有識者）による選定を行う場合は、形式的なスペック選定のみならず、**多様性（年齢、男女など）も重視**

◆アナログ手続き

- ✓ 各省庁や自治体の提案に必要な書類はバラバラ、また押印なども残っている

- ✓ 必要な手続きは全て**デジタル完結可能**とし、アナログ手続き（紙、押印、ファックス）などは早急に撤廃を

打ち手③

調達の『実施運用・事後段階』に関わる問題点と打ち手

◆KPI設定

- ✓ KPI設定がなされていないか、また設定されていても不適当なケースが多い（ex. オンラインイベントの参加者500人目標とされているところ、同時接続なのか参加総数なのかが分からない等）

- ✓ 価格の見積のみならず、KPI設定自体を民間側に聴取するスキームを確立
- ✓ または、民間側の自主的なKPI設定を評価する入札手法の導入（再掲：「**アジャイル型入札**」）

◆成果物の在り方

- ✓ 成果物が予め固定されており、アジャイル型で柔軟な納品が許されない

- ✓ 【再掲】手続きや成果物の納品形態などを柔軟化した「**アジャイル型入札**」の導入

◆結果の検証

- ✓ 結果を検証して次に活かす機運が低い

- ✓ 【再掲】法整備などと同様**予算執行に関するインセンティブ設計を強化**すること



新經濟連盟

Japan Association of New Economy