

デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン

説明会資料（2019年3月）

初版（2019年3月15日）



目次

1. 概要

1. 標準ガイドラインの概要
2. 本改定の背景・目的 ～参考文書～
3. 本ガイドライン（第2編）の要点
4. 適用対象及び施行期日

2. 本ガイドライン（第3編）の要点と 本改定での主な変更点

（全体）

1. 標準ガイドライン群体系の変更
2. 解説書について
3. 実践ガイドブックについて
4. チェックリストについて

（第1章 ITマネジメントの全体像）

5. プロジェクト全体像

（第2章 プロジェクトの管理）

6. プロジェクトの立ち上げプロセス
7. プロジェクト計画書の作成
8. プロジェクト計画書等の段階的な改定
9. プロジェクト管理要領
10. プロジェクトのモニタリング

（第3章 予算要求）

11. 予算要求プロセス

（第4章 サービス・業務企画）

12. サービス・業務企画プロセス

（第5章 要件定義）

13. クラウドサービスの利用促進
14. 情報・データのオープンデータ利活用促進

（第6章 調達）

15. 情報システムID取得タイミング
16. 調達仕様書記載内容

（第7章 設計・開発）

17. 開発手法に応じた設計・開発作業の明確化
18. 設計・開発における職員主体活動
19. 設計・開発における移行・稼働に係る判定

（第8章 サービス・業務の運営と改善）

20. サービス・業務の運営と改善プロセス

（第9章 運用及び保守）

21. 運用・保守における作業定義
22. 運用・保守における情報システム現況確認
23. 運用・保守における実績把握と改善

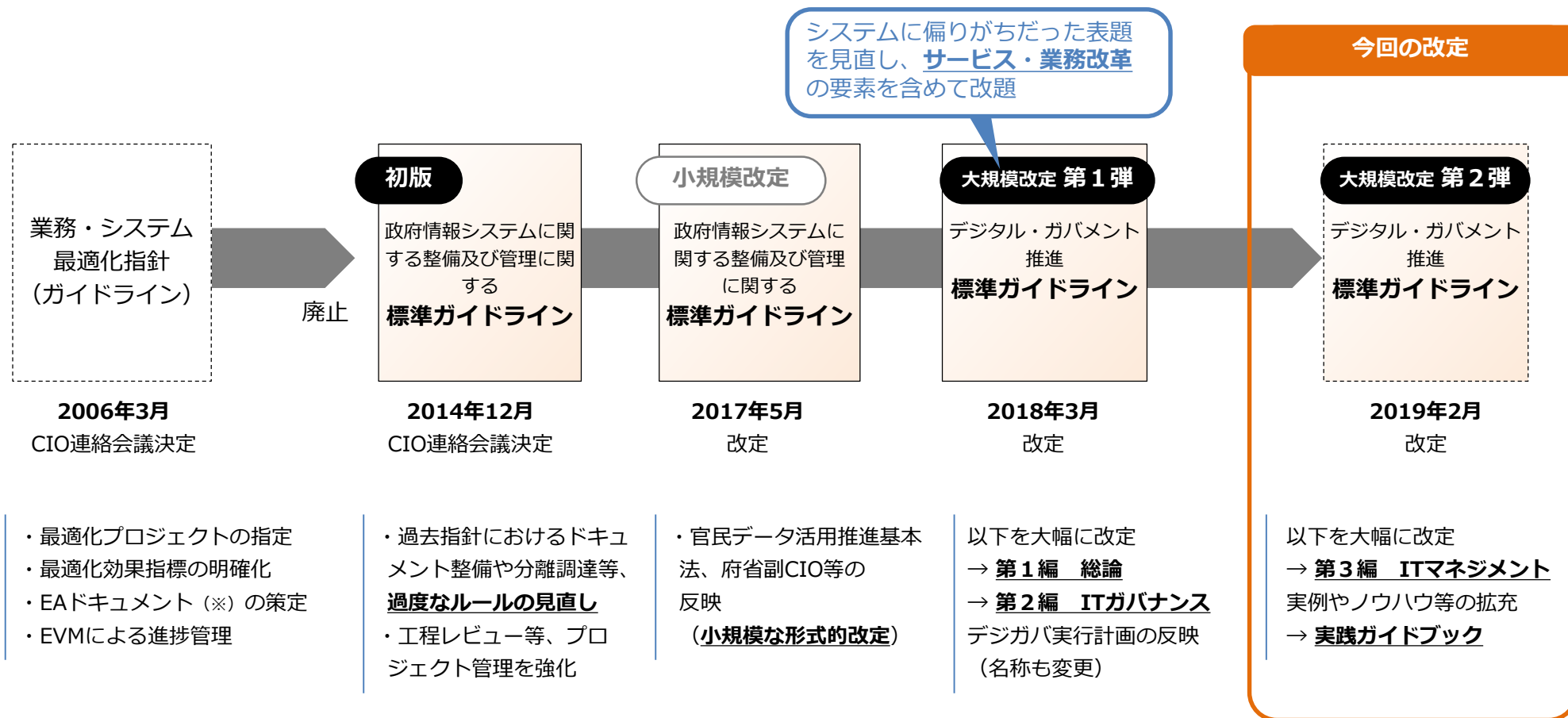
（第10章 システム監査）

24. システム監査の主体者

1. 概要

1-1. 標準ガイドラインの概要

「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン」とは、サービス・業務改革（BPR）を推進するために必要となる政府情報システムの標準的な整備及び管理について、その手続・手順に関する基本的な方針及び事項並びに政府内の各組織の役割等を定める体系的な政府共通のルール。



1-2. 今回の改定の背景・目的

プロジェクトを通じて、**利用者が実感できる効果を達成**すること。そのために、職員、事業者が効果的に実務を行えることを主眼としている。

利用者の視点

利用者視点で実感できる効果を達成すること

情報システムに関係するプロジェクトのそれぞれで、効果を確実に創出するためのルールと具体的な進め方を示す。

- ・プロジェクトの方向性について、立ち上げ段階、予算段階等の早期に確認する。
- ・方向性は良いが、やり方が不十分なプロジェクトに対して、あるべき姿や具体的解決策を提示する。
- ・効果を出せていないプロジェクトに対して、改善(または終了)を進める。

職員の視点

PMO、PJMO等の職員が
効果的、効率的に実務を行えること

- ・実務をこなす上で、各省の職員が同じ悩みに対してバラバラに困ることがないように、よく発生しがちな問題を未然に防ぐための対策等を記載する。
- ・職員目線で、業務上で困った際に事例を含めて辞書・便利帳的に活用できるドキュメントを新設(実践ガイドブック)。
- ・現場実務に携わる職員が、「読みたい」と思わせる構成や内容とする。

事業者の視点

政府情報システムに関係する事業者が
効果的、効率的に業務を行えるようにすること

- ・政府情報システムが目指している成果や標準的な実施プロセスを明確にすることで、政府職員と事業者が協働する中でのルールや注意点を理解して頂き、効果的、効率的に委託事業を遂行できるようにする。

1-2. デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン群体系図

標準ガイドライン

標準ガイドライン
附属文書

標準ガイドライン
参考資料

デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン

—— 決定済み

----- 決定予定

Webサイトガイドライン

Webサイト等ドメイン管理ガイドライン

クラウドサービス利用方針

本人確認ガイドライン

標準ガイドライン解説書

標準ガイドライン
実践ガイドブック

Webサイトガイドブック

これまでの
・日本語版
・英語版
・政策目的別
・子ども向け
Webサイトガイド
の統合

API導入実践
ガイドブック

APIテクニカル
ガイドブック

行政データ連携
標準群

行政基本情報データ
連携モデル

行政サービス・デー
タ連携モデル

マスターデータ等基
本データ導入実践ガ
イドブック

コード導入
実践ガイドブック

文字環境導入
実践ガイドブック

Javaサポートポリ
シー変更等に関する
技術レポート

サポート切れ等
技術リスト

サービスデザイン実践ガイドブック

標準的プロセス系

インタフェース系

データ系

技術レポート系

整合性の確保

・情報セキュリティ対策統一基準群

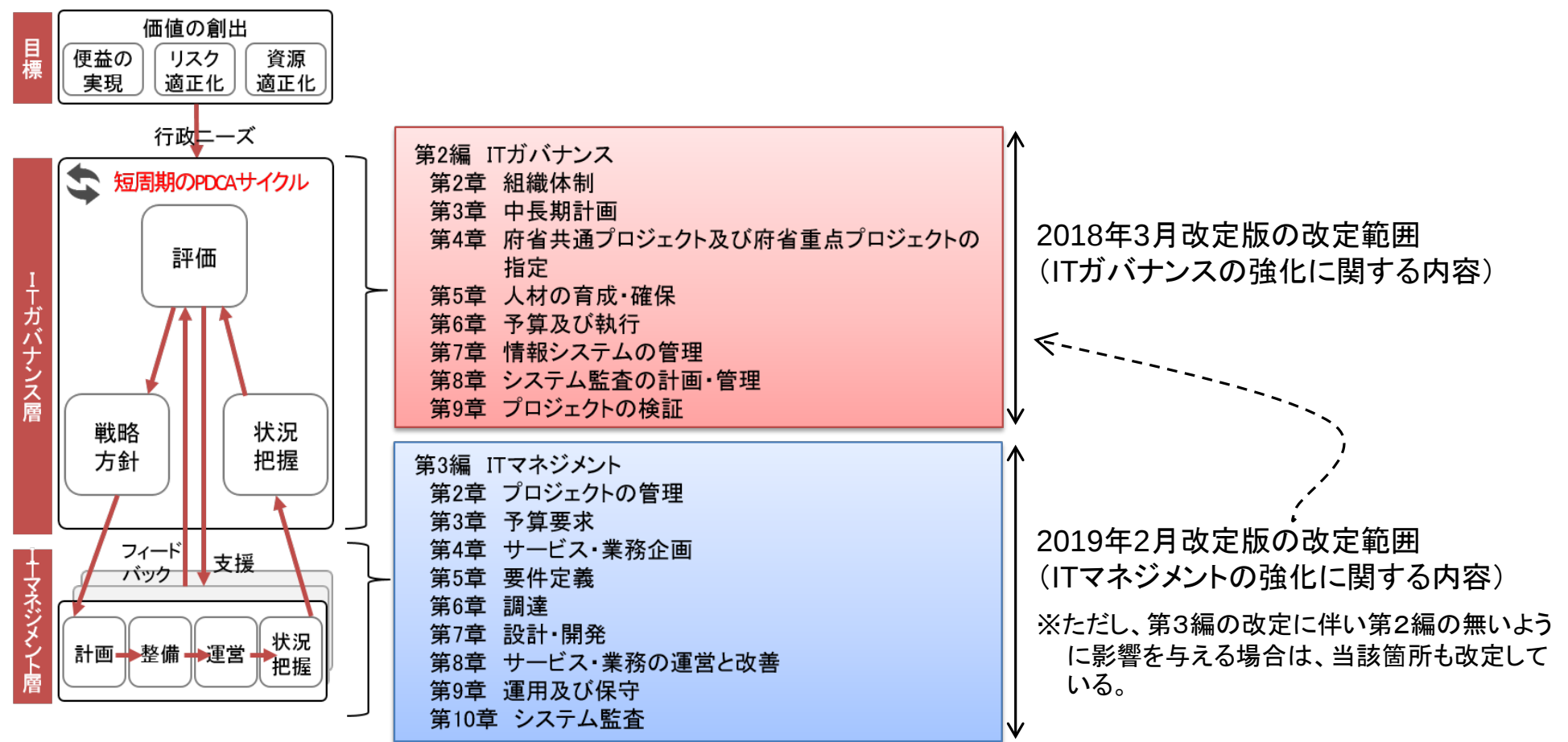
1-2. (参考文書)

- 高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（I T基本法）（平成28年法律第103号）
- 官民データ活用推進基本法（平成28年法律第103号）
- 世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画（平成30年6月15日閣議決定）
https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/digital_sengen_honbun_2018.pdf
- デジタル・ガバメント推進方針（平成29年5月30日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部・官民データ活用推進戦略会議決定）
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20170530/suisinhosin.pdf>
- デジタル・ガバメント実行計画（平成30年7月20日デジタル・ガバメント閣僚会議決定）
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/egov_actionplan.pdf

1-3. 本ガイドライン（第2編）の要点

第2編（ITガバナンス）では、政府CIO、各府省CIO、各府省副CIOを筆頭としたガバナンス体制の中で、各府省単位のPMOがPJMOを管理するためのルールや手順を示しています。

第3編（ITマネジメント）ではPJMOがプロジェクトを実施するためのルールや手順を示しています。



1-3. 本ガイドライン（第2編）の要点

2018年3月改定版でPMOの機能（(a)～(m)）を明確にした上で、ITガバナンス強化の観点の加筆が行われました。

#	PMOの機能	2018年3月改定版で改定された主要な点	2019年3月改定版で改定された主要な点
(a)	計画管理	「中長期計画」	
(b)	プロジェクト推進責任者等		
(c)	I T人材管理	「スキル認定」	
(d)	予算管理	「予算額の調整や適正化」 （P M Oと会計担当部門との連携）	
(e)	執行管理	「調達の適正化」 （P M Oと会計担当部門との連携）	工程レビュー対象の指定（府省重点プロジェクト以外にもPMOが指定可能）
(f)	情報資産管理	「運用・保守状況の把握」	
(g)	P J M O支援		
(h)	ドメイン管理		
(i)	システム監査管理		第3編「システム監査の主体者」に関する改定に伴い、原則としてPMOが監査作業を行う点
(j)	プロジェクト検証委員会の運営	「プロジェクトの検証」	
(k)	政府情報システムに係る文書管理		
(l)	C I O補佐官の環境整備		
(m)	連絡調整窓口		

1-4. 適用対象及び施行期日

今回の改定の施行期日は、2019年4月1日としています。

なお、プロジェクトの状況に応じて、今回の改定部分は施行期日を待たずに活用して頂いて差し支えありません。

2. 本ガイドライン（第3編）の要点 と本改定での主な変更点

改定前の版では、標準ガイドライン及び実務手引書の2部構成となっていました。
今回の改定で、標準ガイドラインに加え、ルールを逐条解説する解説書と、参考情報や事例を紹介する実践ガイドブックの3部構成に変更し、より実務で活用しやすくしました。

改定前

改定後

本編

遵守すべきルールを
記載

現行版をベースに
ルールを追加や変更

本編

実務手引書

ルール解説や、参考
(ひな形、事例等)
を記載

ルール部分の
逐条解説
(趣旨や例示等)

解説書

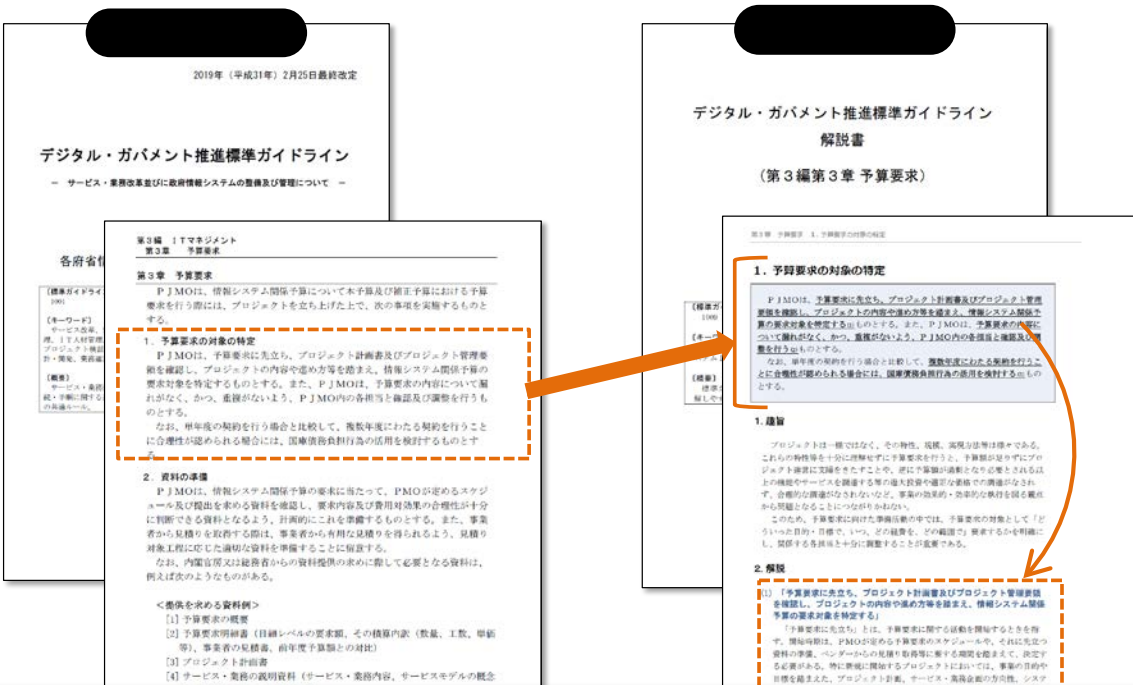
ひな形、実例、
ノウハウ、注意点等を
中心に構成

実践ガイドブック

2-2. 解説書について

標準ガイドライン該当箇所
全体

解説書は、ルールを記載したガイドライン本編とは異なり、参考文書という扱いです。
解説書の中では、本編（第3編）の全ての記載について、分割して掲載しています。そして、特に解説が必要な部分に下線を引き、それぞれの箇所に対して解説を記載するという構成になっています。

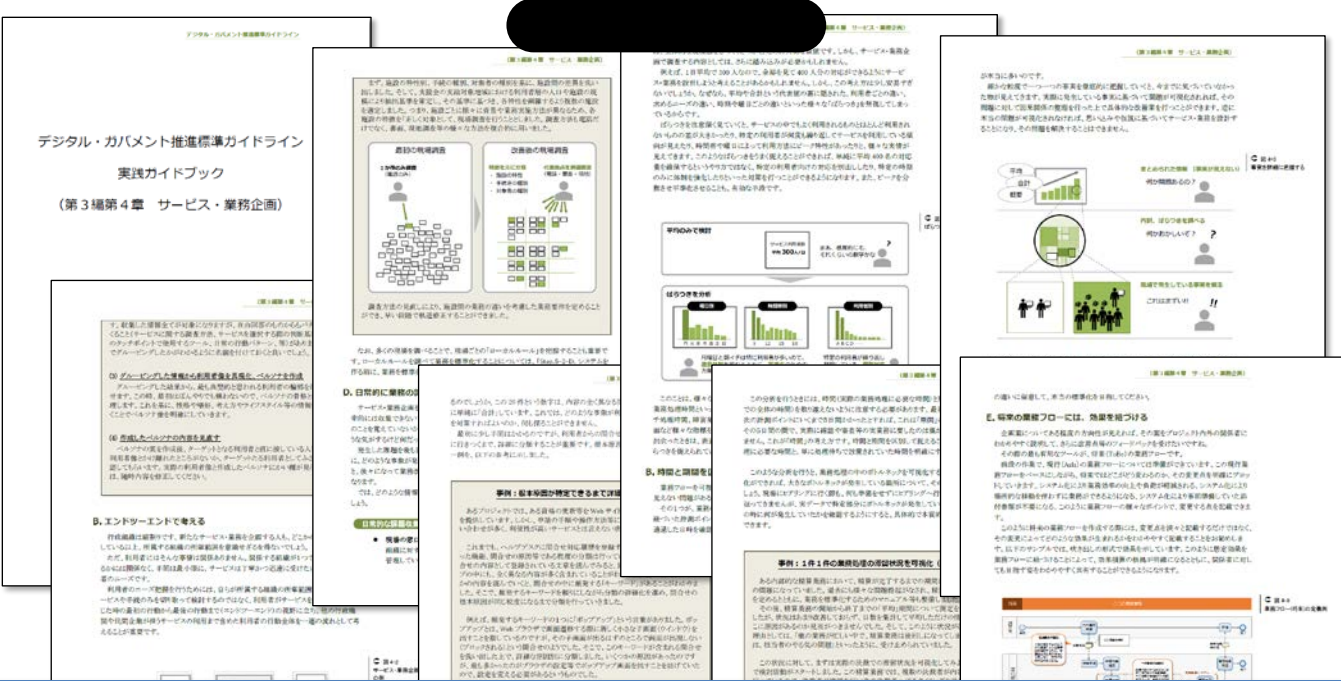


記述形式：職員が理解しやすい表記形式である逐条解説を採用
解説内容：PJMOの視点で実際にプロジェクトを進める中で必要になることを具体的に説明
改定前の実務手引書に記載されていたノウハウ等は、実践ガイドブックに移管し、ルール解説に特化した内容

2-3. 実践ガイドブックについて

標準ガイドライン該当箇所
全体

実践ガイドブックは、今回の改定の目玉になる部分です。ルールとしての無機質で面白みのない部分は本編や解説書に任せておいて、実際のプロジェクトで役立つような生々しいノウハウ、進め方、注意点、ひな形等を、なるべく面白く、そして分かりやすくまとめようとしたドキュメントです。



記述形式：豊富な図表や失敗例・成功例の実例を掲載し、平易な文章で読みやすさを重視

記載内容：P J M Oがプロジェクトの中で活用できる、実践的な内容を具体的に記載

全体で350ページほどのボリュームがあるため、次ページで紹介するチェックリストの活用を推奨

2-4. チェックリストについて

標準ガイドライン該当箇所
全体

実践ガイドブックの第1章の中に、チェックリストを記載しています。例えば、これから新しい企画を立てようとする際には、「1 新サービス企画時のチェックリスト」を眺めてみて、気になる部分があれば実践ガイドブックの当該部分を読んでみる、といった使い方で活用してください。

1 新サービス企画時のチェックリスト

プロジェクトの立上げ、初動

1	目標とする成果が正しく定められているか	第2章 Step2 1	☐
2	サービスを改善するための十分な体制を組んだか	第2章 Step2 3	☐

利用者視点でのニーズ把握

3	サービスの利用者の種類や人数を把握したか	第4章 Step3 1	☐
4	利用者の立場でサービスへのニーズを把握したか	第4章 Step3 2	☐

業務の現状把握

5	業務の現場へ行って業務実態を詳細に把握したか	第4章 Step4 1 B,C	☐
6	業務で生まれる各実績データを収集して分析したか	第4章 Step4 3	☐

2 予算要求前のチェックリスト

予算要求の事前準備

第3章 Step2 1	☐
第3章 Step2 3	☐
第3章 Step3 1	☐
第3章 Step4 1	☐
第3章 Step5 全体	☐
第3章 Step5 1	☐
第3章 Step5 2	☐

3 調達実施前のチェックリスト

調達の計画

第6章 Step2 1	☐
-------------	--------------------------

4 設計・開発時のチェックリスト

設計・開発の事前準備

1	設計・開発で職員が担うべき役割を理解したか	第7章 Step2 1, 2	☐
---	-----------------------	----------------	--------------------------

設計・開発

2	工程の進捗を定観測しているか	第7章 Step3 1 A	☐
3	事業者任せではなく自分で理解して判断しているか	第7章 Step3 1 B	☐
4	ガントチャートやEVMで進捗実態を把握しているか	第7章 Step3 2 E, F	☐
5	他システム連携の内容に細心の注意を払ったか	第7章 Step4 1 B	☐

テスト

6	様々なテストのレベルと種類を理解したか	第7章 Step3 3 C	☐
7	テスト実施に向けた職員側の体制を確立したか	第7章 Step3	☐

5 サービス実施時のチェックリスト

業務の実施、改善

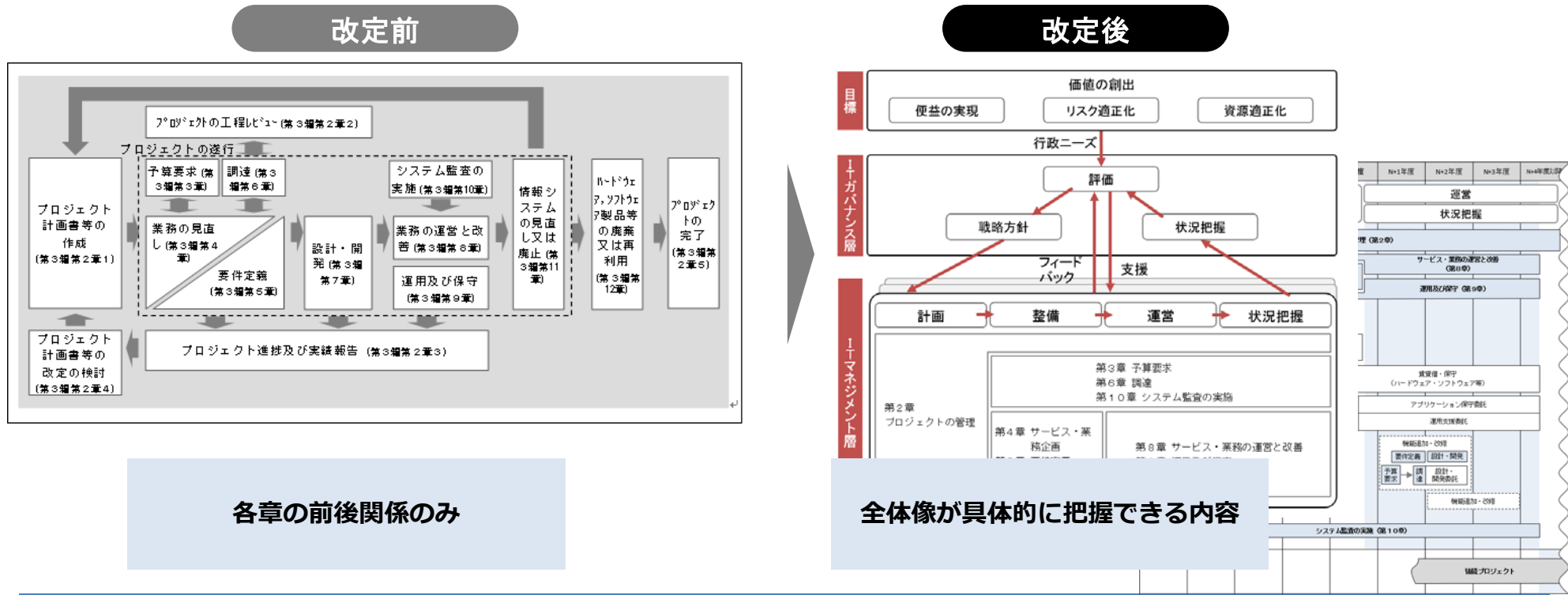
第8章 Step3 1	☐
第8章 Step3 3	☐
第8章 Step3 4 A, B, D	☐
第8章 Step3 4 C	☐
第9章 Step2 2 A	☐
第9章 Step3 1 D	☐
第9章 Step3 1 E	☐
第9章 Step3 1 G	☐
第9章 Step4 3 B	☐

記述形式：確認したいポイントを発見しやすい、チェックリスト形式
記載内容：活動を**実施する前のタイミング**で**チェックすべき項目と参照箇所**をシンプルに提示
自分が必要な情報が、実践ガイドブックのどの部分を参照すれば良いのか、索引的に確認可能

第3編 第1章 ITマネジメントの全体像

2-5. プロジェクト全体像

改定前の版では、プロジェクトの全体像を抽象的な表現に留めていました。
今回の改定で、PJMOの実務により近づく観点から、プロジェクトの全期間を通して様々な活動の期間や前後関係を把握できるよう、プロジェクトの全体像についてより具体的な表現に変更しました。

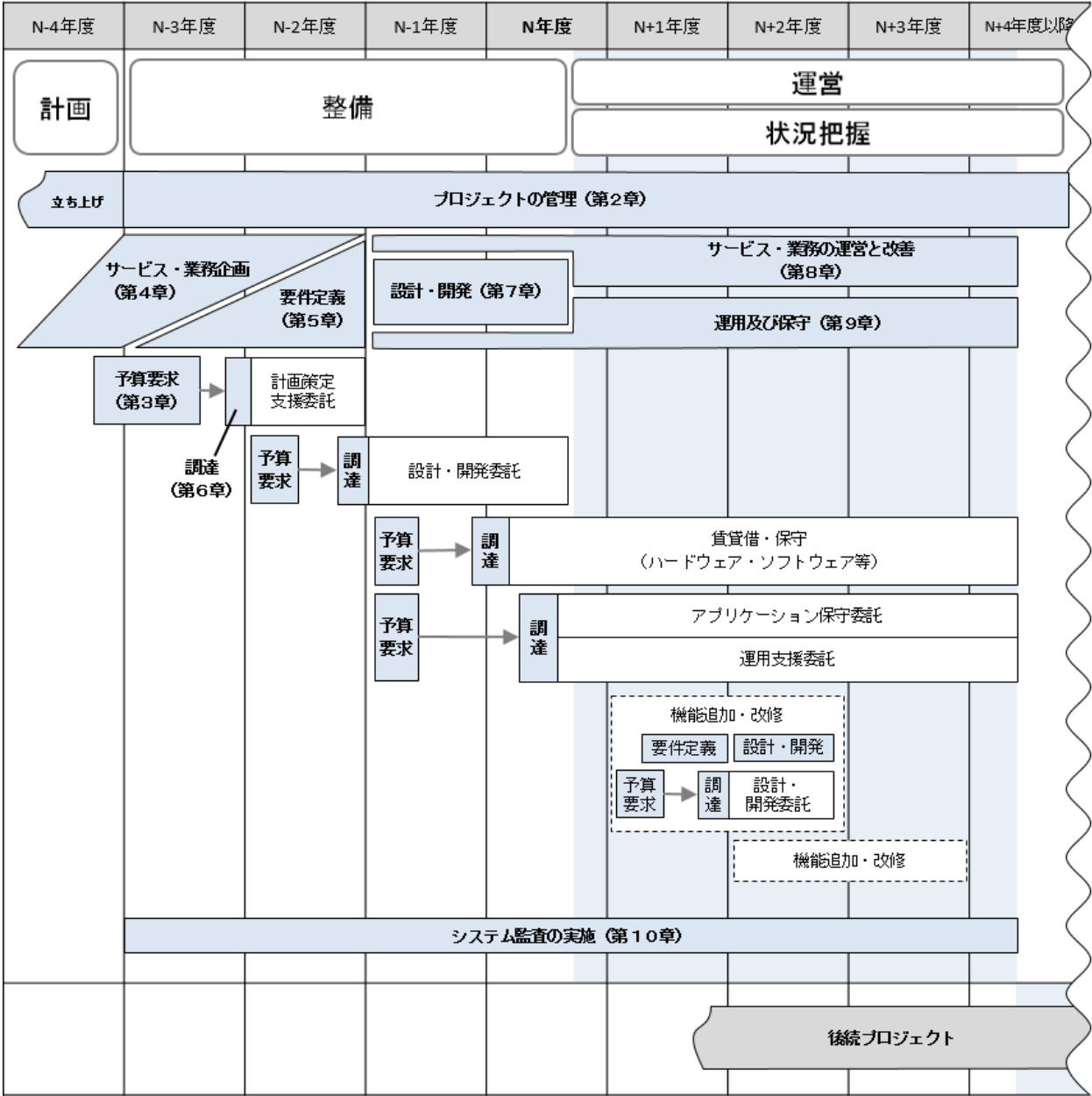


ITマネジメントの位置付けを明確化 : 目標、ITガバナンスとITマネジメントの関係を明示
プロジェクトの活動スケジュールの例示 : 標準的な活動スケジュールとして図示
プロジェクトの期間は、当該情報システムのライフサイクル期間を基本とすることを明記

2-5. プロジェクト全体像

理論的な工程順序だけでなく、一般的なプロジェクトをモデルとしたスケジュールのモデルを提示しています。

- N年度を運営開始として、N年度の前後4年間を図示
- 第3章で説明する各工程をスケジュールとして例示
 - プロジェクト管理
 - 予算要求
 - サービス・業務企画
 - 要件定義
 - 調達
 - 設計・開発
 - サービス・業務の運営と改善
 - 運用及び保守
 - システム監査



第3編 第2章 プロジェクトの管理

2-6. プロジェクトの立ち上げプロセス

改定前の版では、プロジェクト計画書の作成からPJMOの作業が始まっていた。
今回の改定で、最初に「プロジェクトの立ち上げ及び初動」を追記し、目標の明確化や体制準備等について全面的に追記しました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第2章 プロジェクトの管理

1. プロジェクト計画書の作成
PJMOは、中長期計画に基づき、プロジェクトを計画的に遂行するため、プロジェクトの実行に先立ち、プロジェクト計画書及びプロジェクト管理要領を作成する。

**立ち上げの記載なし
(プロジェクト計画書から開始)**

1) プロジェクト計画書の記載内容
プロジェクト計画書には、少なくとも次のアからクまでに掲げる事項について記載するものとし、プロジェクトの進捗に合わせ、その内容を具体化・詳細化していくものとする。

ア 政策目的
業務の遂行により目指す状態の目的、成果等について記載する。

イ 対象範囲
上記アで記載した政策目的を達成するためにプロジェクトの対象となるべき

改定後

第3編 ITマネジメント
第2章 プロジェクトの管理

第2章 プロジェクトの管理
PJMOは、次のとおりプロジェクトの管理を行うものとする。

1. プロジェクトの立ち上げ及び初動

1) 目標の明確化
プロジェクトの立ち上げに当たっては、目標の設定に当たり、業務の状況を詳細に把握し、達成可能な目標を設定するよう留意する。
また、法令、政府戦略、政策方針・計画や、中長期計画においてプロジェクトを立ち上げる際には、上位計画の内容を踏まえ、目標に対してプロジェクトが達成する成果を明確にした上で、目標を定義するように留意する。

2) 立ち上げの承認
府省CIOは、プロジェクトの新規立ち上げに当たっては、段の妥当性、費用対効果を確認し、その承認を行い、プロジェクト及び当該プロジェクトに関する情報システム責任者を指名する(「第2編第2章2.1)府省内全体管理」参照)。

3) 体制準備
プロジェクト推進責任者は、対象となるプロジェクトを統括するPJMOを組織する。

4) 目標の明確化
プロジェクトの立ち上げに当たっては、目標の設定に当たり、業務の状況を詳細に把握し、達成可能な目標を設定するよう留意する。
また、法令、政府戦略、政策方針・計画や、中長期計画においてプロジェクトを立ち上げる際には、上位計画の内容を踏まえ、目標に対してプロジェクトが達成する成果を明確にした上で、目標を定義するように留意する。

5) 体制準備
プロジェクト推進責任者は、対象となるプロジェクトを統括するPJMOを組織する。

6) サブプロジェクトの導入
プロジェクトの管理、運営を効率的に行うために、PJMOはプロジェクト内の活動のまとまりを単位として分割し、それぞれをサブプロジェクトとして扱うことができる。
サブプロジェクトを導入した際は、プロジェクト計画書を詳細化し、各サブプロジェクトの対象範囲や実施期間等を整理する。

2. プロジェクト計画書の策定
プロジェクト推進責任者は、プロジェクトを計画的に遂行するため、プロジェクトの実行に先立ち、プロジェクト計画書及びプロジェクト管理要領を作成する。

- 目標の明確化
- ：利用者視点から十分に効果を実感できるように留意
- 立ち上げの承認
- ：府省CIOが、新規立ち上げ時に目標、手段、費用対効果を確認して承認
- 体制準備
- ：情報システム部門だけでなく、制度所管部門、業務実施部門が適切に参画
- その他、事前調整、複数プロジェクトの統括管理、サブプロジェクトの導入について言及

目標とする成果を見極める

失敗プロジェクトには、業務分析を軽視し、楽観的な推測による過大な想定効果を見積っていたという傾向が見られる

- 利用者視点を重視して、現場で発生していることを正確に調査する
- 本当に困っていることに対する、対策と効果を検討する

プロジェクトの目標が安易に設定された例（悪い例）

電子申請の実現

課題：申請者が窓口へ来訪する必要がある
目標：電子申請を実現し、来訪を不要とする

KPI

指標：電子申請利用率 **60%**（xx年度）

誰が何に困っているのか

利用者：本人や代理人、個人や法人等、
様々な種類がある

申請内容：形式的な内容確認のみ、専門の
審査官による審査が必要

プロジェクトの目標の設定例（改善例）

審査期間の短縮

課題：審査期間が長く、平均2週間、長いものでは2か月を要している
目標：（例外を除き）審査期間を原則 **1週間以内**とする。

大量申請者への対応

課題：全国展開企業や代行業等の大量申請者の手続きが煩雑
目標：拠点ごとに異なっていた申請様式を統一
大量申請者向けのデータ一括申請の導入

添付書類の不要化

課題：申請時に必須となる添付書類を別窓口から入手する手間が発生
目標：システム連携により、申請時の添付書類を不要化

KPI

対象手続きの審査1週間以内遵守率 **80%**（xx年度）
100%（xx+2年度）

<目標設定のポイント>

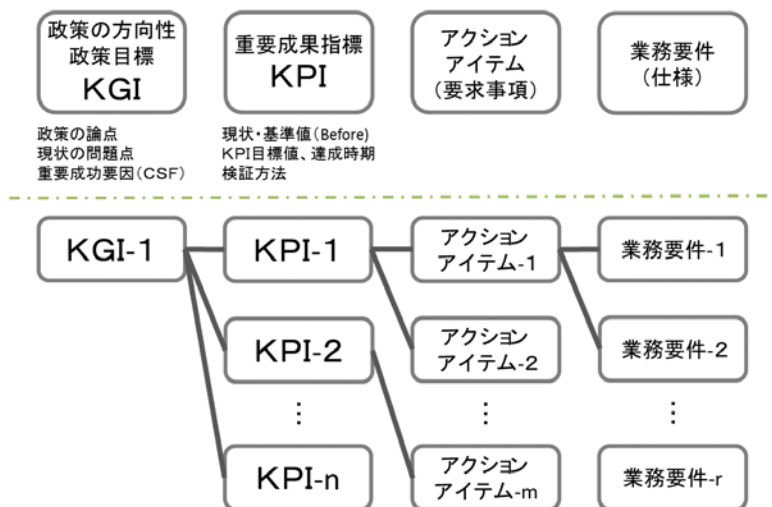
- ・利用者が困っていること（審査期間）への対応を優先
- ・申請者や申請内容の異なりを捉え、個々のニーズへ対応（大量申請者）
- ・利用者目線で事前、事後の作業も改善（添付書類）
- ・小さく始める。そして、軌道修正しながら最終目標へ到達する（段階的なKPI）

上位計画と紐付ける

楽観的な推測だと、想定効果を過大に見積もってしまう

- 現場で発生している事実をつかんだ上で今後の目標を定める
- **上位計画の目標**をブレイクダウンし、プロジェクト目標と紐づける

PJMO業務要件定義時点でのKGI・KPIトレーサビリティ・ツリー

[illegible]

KPIトレーサビリティ・ツリーの活用 (上位計画の目標との紐づけ)

プロジェクトの目標に沿って、要件定義
や設計、テスト工程の仕様を策定

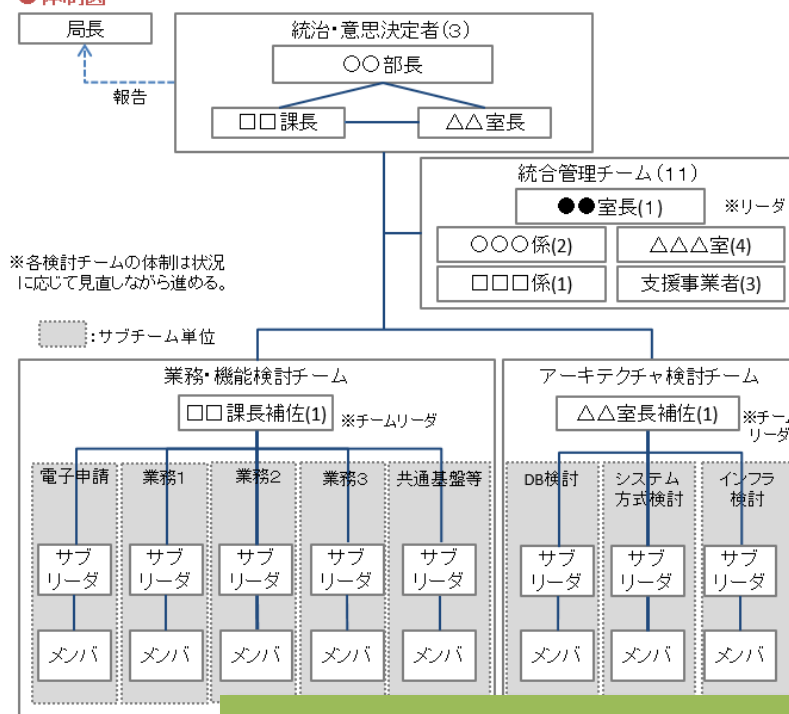
機能する体制を作る

プロジェクト初期の体制構築を誤ると、プロジェクトの円滑な運営の失敗に繋がる

→ 情報システム部門に加え、**サービスに関わる部門が協働する**体制を構築

→ **複数部門が円滑に情報連携**するために必要となるルール等を整備

●体制図



●各チーム、サブチームの主な役割

組織	主な役割
統治・意思決定者	- 全体のガバナンスを確保する役割を担う。 - 全体の状況・結果を把握し、統合管理チームに必要な指示、方向付けを行う。
統合管理チーム	- 作業全体を統括し、コントローラの役割を担う。 - KGに基づくCSF、KPI、要求事項等を整理する。 - 全体プロジェクト管理(進捗、課題等)を行って各検討チームに必要な指示を出し、作業全体を計画通りにかつ円滑に推進させる。 - 各検討チームを監視・監督し、KGに基づくKPIレサビリティが確保された要件となっているかチェックする。 - チームを跨る検討等の横断的調整、取りまとめを行う。
業務・機能検討チーム	- 統合管理チームで整理するCSF、KPI、要求事項等のKPIレサビリティを踏まえ、業務要件及び機能要件(機能、画面、帳票等)の検討を実施し、要件を決定・再整理する。 【サブチーム別】 ■電子申請 - 使われるシステムとするために、利用者特性を分析した上で、利便性を重視した業務・機能要件の可視化を行う。 ■業務1、業務2、業務3、共通基盤等 - 各該当領域について、KPIレサビリティ、画面共通化、あるべきDB構造等を踏まえて、これまで作成済みの業務・機能要件を再整理する。
アーキテクチャ検討チーム	- データベース、システム方式、情報セキュリティ等のシステムアーキテクチャに関わる重要課題について、これまで作成済みの非機能要件も参考にしながら検討を実施し、要件を決定・再整理する。 【サブチーム別】 ■DB検討 - 共通台帳化に関わる現状課題、セキュリティ確保等を踏まえてあるべきデータベース構造を検討し、情報・データに関わる要件を整理する。 ■システム方式検討 - きシステム構造、最適なバックアップ方式要件を整理する。 模、性能、情報セキュリティ等の非

制度・業務・システムの
三位一体となったプロジェクト体制

2-7. プロジェクト計画書の作成

改定前の版では、プロジェクト計画書を作成するものとしており、改定後もその方針は変わりません。今回の改定で、プロジェクト計画書の記載内容の見直しを行い、既存の記載項目のより明確化や、モニタリングを新規項目として追加しました。

改定前

第3編 ITマネジメント 第2章 プロジェクトの管理

1. プロジェクト計画書等の作成

PJMOは、中長期計画に基づき、プロジェクトを計画的に遂行するため、プロジェクトの実行に先立ち、プロジェクト計画書及びプロジェクト管理要領を作成するものとする。なお、当該プロジェクトについて、他のPJMOが実施するプロジェクトと相互に密接に関係する場合には、プロジェクトの数、複雑さ、難易度及び管理努力を踏まえ、（必要に応じて、PMOと相談しながら）関係するPJMO間で協議の後、必要に応じて、これらプロジェクト間で管理すべき必要な措置をプロジェクト計画書又はプロジェクト管理要領に盛り込むものとする。

プロジェクトの内容に政府共通プラットフォームの利用を含める場合には、

「政府（平成）運用に備後の」
プロジェクト計画書の作成を明示
備及び本番稼

1) プロジェクト計画書の記載内容

プロジェクト計画書には、少なくとも次のアからクまでに掲げる事項について記載するものとし、プロジェクトの進捗に合わせ、その内容を具体化・詳細化していくものとする。

ア 政策目的

業務の実施によって目指す政策上の目的・背景等について記載する。

改定後

第3編 ITマネジメント 第2章 プロジェクトの管理

2. プロジェクト計画の策定

プロジェクト推進責任者は、プロジェクトを計画的に遂行するため、プロジェクトの実行に先立ち、プロジェクト計画書及びプロジェクト管理要領を作成するものとする。

1) プロジェクト計画書の記載内容

プロジェクト計画書には、少なくとも次のアからクまでに掲げる事項について記載するものとし、プロジェクトの進捗に合わせ、その内容を具体化・詳細化していくものとする。

ア 政策業務

プロジェクト計画書の作成について 記載内容の変更と追加

イ 対象範囲

上記アで記載した政策目的を達成するためにプロジェクトの対象となるべき**事業のサービス・業務の内容と、サービス・業務に用いる情報システム**の名称、主な機能及び**サービス・業務での利用方法**について記載する。

ウ 実施期間

プロジェクトで実施すべき全ての作業を洗い出し、当該情報システムのライ

記載内容の変更：対象範囲、実施期間、業務の方向性等、予算、目標、体制、実施計画
新規項目の追加：モニタリング

プロジェクト計画書を必ず作成することに関しては変更なし

プロジェクト計画書のひな形

プロジェクト毎に管理項目等が異なると、プロジェクト管理の品質に差が発生する

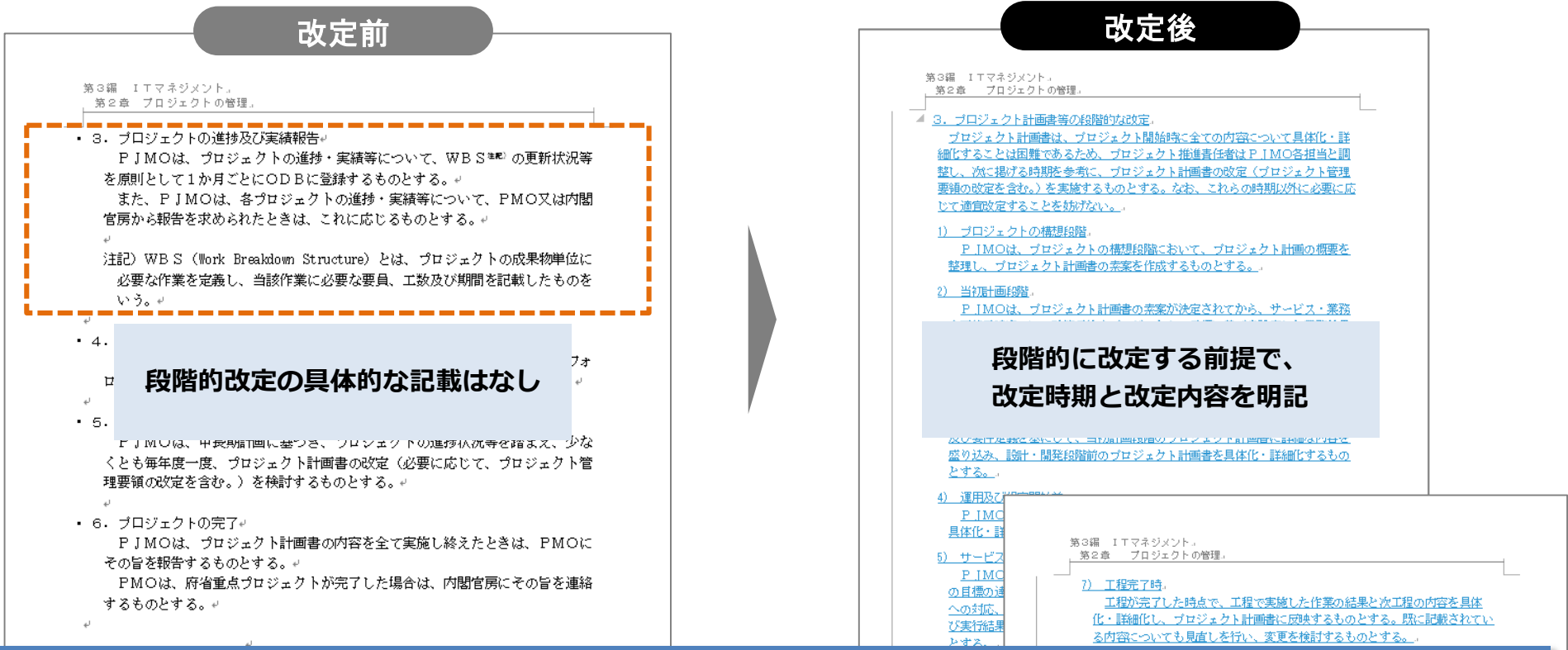
ひな形の活用

→ 別紙の**プロジェクト計画書のひな形・記載例を基に**、プロジェクト毎に必要な内容を加筆する。

プロジェクト名	プロジェクト計画書	プロジェクト名	プロジェクト計画書
プロジェクト計画書		プロジェクト計画書	
第 n.n 版		第 1 章 プロジェクト概要	
目次		作成日：平成〇〇年〇月〇日	
第 1 章 プロジェクト概要		【第 1 章は、「プロジェクトの概要」に記載する。 ※経費算出前を指す】	
1. 政策目的 (標準ガイドライン 第 3 編第 2 章 2.1)ア]		1. 政策目的 (標準ガイドライン 第 3 編第 2 章 2.1)ア]	
2. 対象範囲 (標準ガイドライン 第 3 編第 2 章 2.1)イ]		2. 対象範囲 (標準ガイドライン 第 3 編第 2 章 2.1)イ]	
3. 実施期間 (標準ガイドライン 第 3 編第 2 章 2.1)ウ]		3. 実施期間 (標準ガイドライン 第 3 編第 2 章 2.1)ウ]	
4. サービス・業務企画の方向性等		4. サービス・業務企画の方向性等	
5. 予算		5. 予算	
6. 目標		6. 目標	
7. 体制		7. 体制	
8. 実施計画		8. 実施計画	
9. モニタリング		9. モニタリング	
10. その他		10. その他	
別紙 P J M O 体制名簿		別紙 P J M O 体制名簿	

2-8. プロジェクト計画書等の段階的な改定

改定前の版では、プロジェクト計画書の具体的な改定時期や改定内容は明示していませんでした。
今回の改定で、プロジェクト計画書を改定すべき時期を示し、プロジェクトの実現内容やスケジュール等の具体化・詳細化を行うことを追記しました。



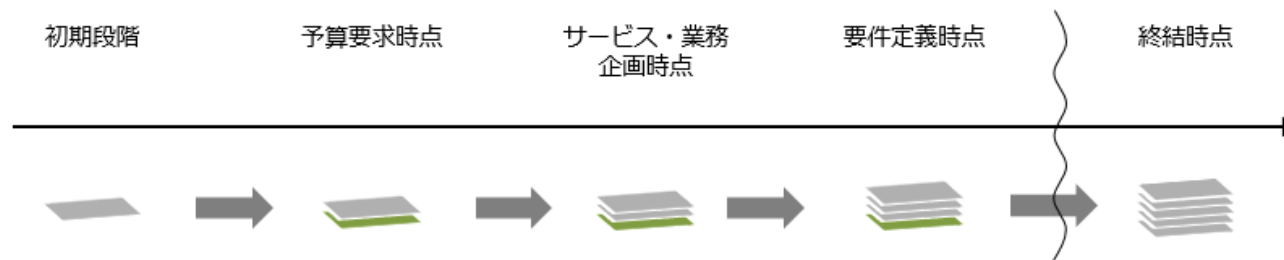
段階的な改定の時期：構想段階、計画段階、調達及び設計・開発開始前、運用及び保守開始前、サービス・業務の運営段階、サブプロジェクト組成時、工程完了時
それぞれのタイミングで詳細化すべき代表的な内容を記載

プロジェクト計画書は段階的に詳細化する

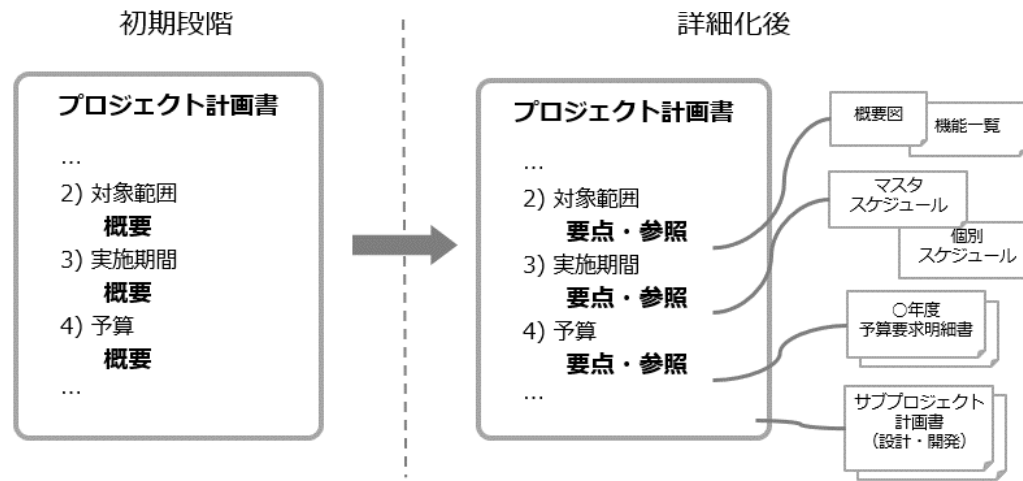
プロジェクト計画書は、プロジェクト初期に作成した後、更新されない傾向がある

→ プロジェクトの進行に合わせ、**段階的に追加・詳細化**する

→ 運用・保守段階に入ってから、**定期的に見直し**する



プロジェクト計画書は徐々に（段階的に）詳細化していく



詳細化の過程で、別紙構成としたり、サブプロジェクト計画書を切り出したりといった形で、プロジェクト計画書の本体に追加していく

徐々に計画全体の「目次」のような形になっていく

2-9. プロジェクト管理要領

改定前の版では、ステークホルダーや品質、記録の管理については、他の管理項目と区別して記述していなかったため、管理対象から漏れてしまうことがありました。

今回の改定では、プロジェクト管理強化の観点から、これらを区別して記載しました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第2章 プロジェクトの管理

- ③プロジェクト管理要領の記載内容
プロジェクト管理要領には、プロジェクトを遂行する際に、PJMOがプロジェクトを管理する手法、手順、遵守事項等を明確に記載するものとし、少なくとも次のアからカまでに掲げる事項について記載するものとする。
- ア コミュニケーション管理
合意形成に関する手続、関係機関、情報システムの利用者等との連絡調整に関する方法、手順、頻度、議事録管理等について記載する。特に、地方公共団体、独立行政法人又は民間法人等といった国以外の者が関係機関に含まれる場合には、関係機関がプロジェクト計画書に合った活動を行えるよう、適切に情報共有を行う旨を明記するものとする。
- イ 府 回
- ウ 指標管理
プロジェクトの成果の達成状況を適切に管理し、かつ、業務運営の定着及び情報システムの見直し機に活用するために把握すべき指標項目、指標の実績値の取得目的・取得手法・取得頻度、指標の変動による対応策等について記載する。なお、プロジェクトにおいて達成すべき目標も、他の指標と同様に管理するものとする。

一部の管理項目が混在

改定後

第3編 ITマネジメント
第2章 プロジェクトの管理

- ②プロジェクト管理要領の記載内容
プロジェクト管理要領には、プロジェクトを遂行する際に、PJMOがプロジェクトを管理する手法、手順、遵守事項等を明確に記載するものとし、少なくとも次のアからケまでに掲げる事項について記載するものとする。
- ア ステークホルダー管理
「1. 主要なステークホルダーを特定し、関係性を整理する。」
- イ コミュニケーション管理
「1. 関係機関の特定と関係性の整理。」
- ウ 指標管理
「1. 指標の特定と関係性の整理。」
- エ 記録管理
「1. 記録の作成と関係性の整理。」
- オ 品質管理
「1. 品質管理の手法と関係性の整理。」
- カ 改善手法
「1. 改善手法の定義と関係性の整理。」
- キ 作成時の留意点
プロジェクトの内容等に応じて、次の点に留意するものとする。

ステークホルダー管理、品質管理、記録管理を追加

ステークホルダー管理：主要なステークホルダーの明確化、関わり方の定義

品質管理：プロジェクトの各工程の品質管理手法、改善手法の定義

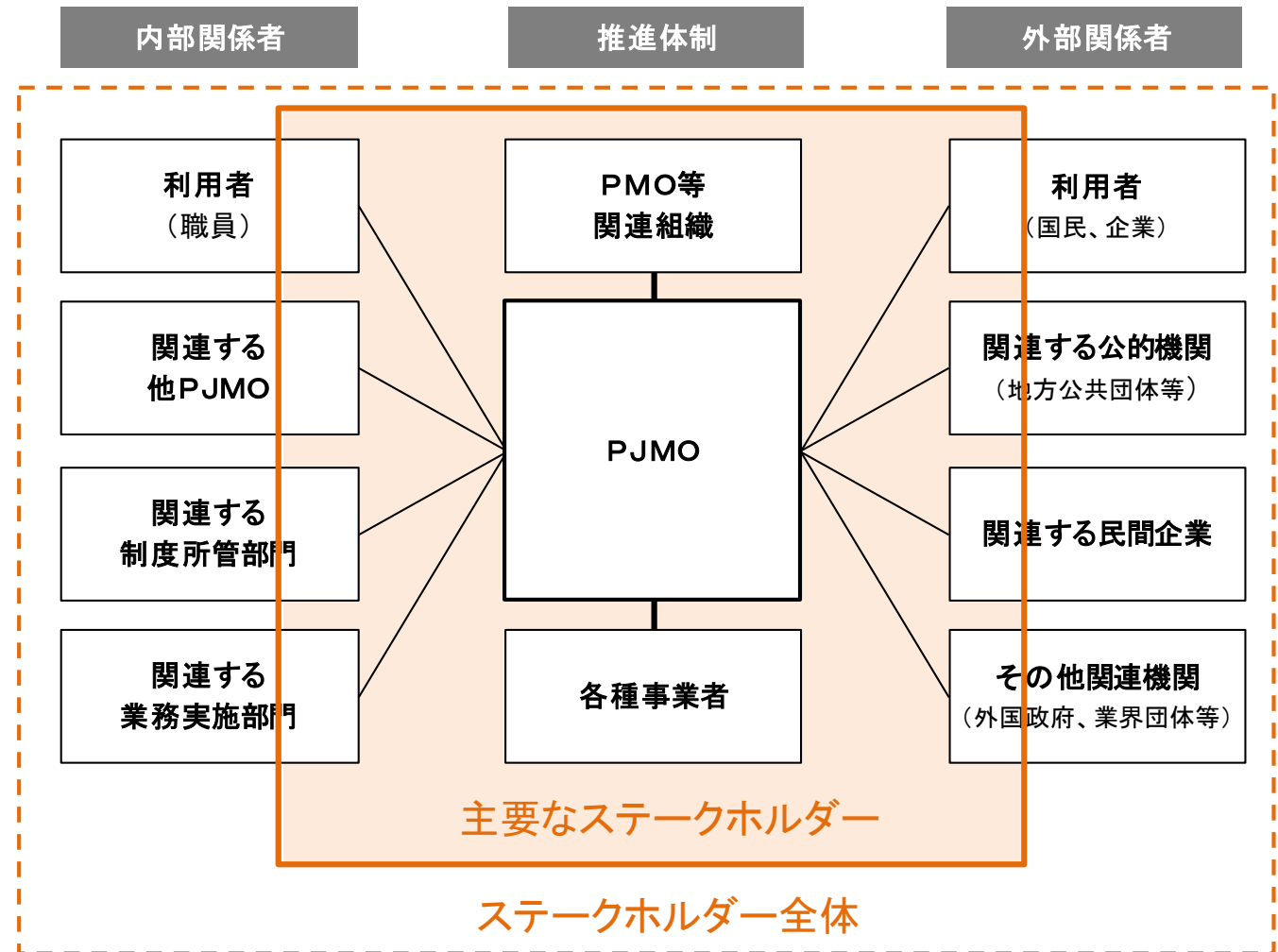
記録管理：作成する各種文書の保存期間の定義

管理項目として明確にしたことにより、これらに関する管理活動を確実に実施することが可能

ステークホルダー管理

プロジェクトへの影響力
が大きいステークホル
ダーとの関わり方を誤る
と、プロジェクトの成否
を分ける結果を招きかね
ない

→ ステークホルダーの
プロジェクトへの関わり
方を定義する



ステークホルダーのプロジェクトへの関わり方を定義するために必要な作業

- 主要なステークホルダーを特定
- プロジェクトへの期待度合いや影響等进行分析

ひな形を用いてプロジェクト管理の抜け漏れを無くす 第2章Step.3-2

プロジェクト毎に管理項目等が異なると、プロジェクト管理の品質に差が発生する

ひな形の活用

→ 別紙の**プロジェクト管理要領のひな形・記載例**を基に、プロジェクト毎に必要な内容を加筆する。

プロジェクト名	プロジェクト管理要領	プロジェクト名	プロジェクト管理要領															
プロジェクト管理要領		1. ステークホルダー管理 本プロジェクトに関わる主要な関係者を以下のとおり定義する。 1) 主要な関係者 【プロジェクトの進捗状況に応じて、主要なステークホルダーを定義し、プロジェクトへの関わり方について記載する。】																
目次		<table><tr><td>No.</td><td>関係者</td><td>プロジェクトへの関わり方</td></tr><tr><td>1</td><td>プロジェクト推進体制</td><td>プロジェクト推進体制</td></tr><tr><td>2</td><td>関係機関等との調整</td><td>関係機関等との調整</td></tr><tr><td>3</td><td>プロジェクト推進体制</td><td>関係機関等との調整</td></tr><tr><td>4</td><td>関係機関等との調整</td><td>関係機関等との調整</td></tr></table>		No.	関係者	プロジェクトへの関わり方	1	プロジェクト推進体制	プロジェクト推進体制	2	関係機関等との調整	関係機関等との調整	3	プロジェクト推進体制	関係機関等との調整	4	関係機関等との調整	関係機関等との調整
No.	関係者	プロジェクトへの関わり方																
1	プロジェクト推進体制	プロジェクト推進体制																
2	関係機関等との調整	関係機関等との調整																
3	プロジェクト推進体制	関係機関等との調整																
4	関係機関等との調整	関係機関等との調整																
1. ステークホルダー管理		関係者：プロジェクトに関わる主要な関係者を定義する。 プロジェクトへの関わり方：関係機関等との調整プロジェクトに関わり方について記載する。																
2. コミュニケーション管理		2) プロジェクト推進体制 【プロジェクトの進捗状況に応じて、主要な関係者を定義し、プロジェクトへの関わり方について記載する。】																
3. 工程管理		<table><tr><td>No.</td><td>関係者</td><td>プロジェクトへの関わり方</td></tr><tr><td>1</td><td>プロジェクト推進体制</td><td>プロジェクト推進体制</td></tr><tr><td>2</td><td>関係機関等との調整</td><td>関係機関等との調整</td></tr><tr><td>3</td><td>プロジェクト推進体制</td><td>関係機関等との調整</td></tr><tr><td>4</td><td>関係機関等との調整</td><td>関係機関等との調整</td></tr></table>		No.	関係者	プロジェクトへの関わり方	1	プロジェクト推進体制	プロジェクト推進体制	2	関係機関等との調整	関係機関等との調整	3	プロジェクト推進体制	関係機関等との調整	4	関係機関等との調整	関係機関等との調整
No.	関係者	プロジェクトへの関わり方																
1	プロジェクト推進体制	プロジェクト推進体制																
2	関係機関等との調整	関係機関等との調整																
3	プロジェクト推進体制	関係機関等との調整																
4	関係機関等との調整	関係機関等との調整																
4. 指標管理		関係者：プロジェクトに関わる主要な関係者を定義する。 プロジェクトへの関わり方：関係機関等との調整プロジェクトに関わり方について記載する。																
5. リスク管理		2. コミュニケーション管理 本プロジェクトに関する関係者の認識や課題等の共有を図るため、以下のような会議体制を設置する。																
6. 課題管理		1) P J M O内の会議 P J M O内の会議は、次のとおりとする（プロジェクト推進責任者が招集する）。 【会議の目的は、それらの目的の達成に応じて定まるものである。また、会議の頻度も、プロジェクトごとに異なるものである。】																
7. 変更管理		<table><tr><td>No.</td><td>関係者</td><td>プロジェクトへの関わり方</td></tr><tr><td>1</td><td>プロジェクト推進体制</td><td>プロジェクト推進体制</td></tr><tr><td>2</td><td>関係機関等との調整</td><td>関係機関等との調整</td></tr><tr><td>3</td><td>プロジェクト推進体制</td><td>関係機関等との調整</td></tr><tr><td>4</td><td>関係機関等との調整</td><td>関係機関等との調整</td></tr></table>		No.	関係者	プロジェクトへの関わり方	1	プロジェクト推進体制	プロジェクト推進体制	2	関係機関等との調整	関係機関等との調整	3	プロジェクト推進体制	関係機関等との調整	4	関係機関等との調整	関係機関等との調整
No.	関係者	プロジェクトへの関わり方																
1	プロジェクト推進体制	プロジェクト推進体制																
2	関係機関等との調整	関係機関等との調整																
3	プロジェクト推進体制	関係機関等との調整																
4	関係機関等との調整	関係機関等との調整																
8. 品質管理		関係者：プロジェクトに関わる主要な関係者を定義する。 プロジェクトへの関わり方：関係機関等との調整プロジェクトに関わり方について記載する。																
9. 記録管理		関係者：プロジェクトに関わる主要な関係者を定義する。 プロジェクトへの関わり方：関係機関等との調整プロジェクトに関わり方について記載する。																

改定前の版では、プロジェクトの達成状況の管理方法について詳細に記述していませんでした。
今回の改定で、プロジェクトの目標と実施状況のかい離を防ぐために継続的に実施する活動として、モニタリングを追加しました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第2章 プロジェクトの管理

- 3. プロジェクトの進捗及び実績報告
PJMOは、プロジェクトの進捗・実績等について、WBSの更新状況等を原則として1か月ごとにODBに登録するものとする。
また、PJMOは、各プロジェクトの進捗・実績等について、PMO又は内閣官房から報告を求められたときは、これに応じるものとする。

注記) WBS (Work Breakdown Structure) とは、プロジェクトの成果物単位に必要な作業を定義し、当該作業に必要な要員、工数及び期間を記載したものをいう。
- 4. 政府CIOによるレビュー
府省重点プロジェクト等重要なプロジェクトについては、中長期計画のフォローアップを行うものとする。
- 5. プロジェクトの検証
PJMOは、プロジェクトの進捗・実績等について、PMO又は内閣官房から報告を求められたときは、これに応じるものとする。

具体的な活動内容なし

改定後

第3編 ITマネジメント
第2章 プロジェクトの管理

3) プロジェクトのモニタリング及び停止・改善
プロジェクトのモニタリング及び停止・改善については、次のとおり実施するものとする。

- ア モニタリング
プロジェクト推進責任者は「2. 1) ケ モニタリング」で定めた方法に基づき、継続的・定期的にモニタリングを行うものとする。モニタリングにより各活動の品質状況を把握し、活動単位の影響に加え、プロジェクト全体視点での影響を検証し、適宜対策を講じる。モニタリングの内容は、「2. 1) ケ モニタリング」の記載に従う。
- イ プロジェクトの停止・改善
「2. 1) ケ モニタリング」で定めた方法に基づき、プロジェクトの進捗・実績等について、PMO又は内閣官房から報告を求められたときは、これに応じるものとする。

実施内容を明記

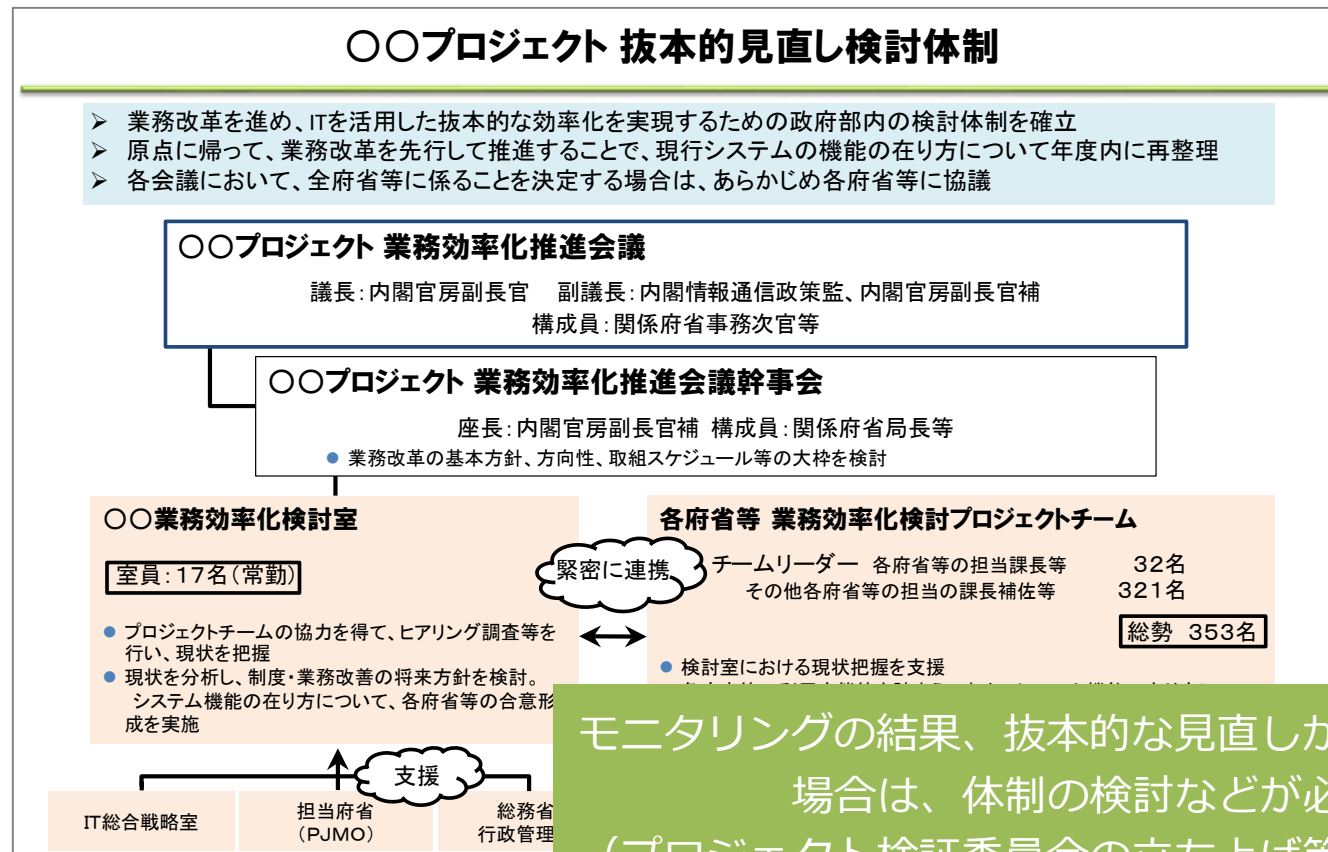
モニタリング：継続的・定期的な各活動の品質状況の把握、対策の実施
停止・改善：状況に応じたプロジェクト検証委員会の設置、改善・停止の判断
モニタリングにより、プロジェクトの核活動の品質状況を把握し、深刻な状況になる前の段階で対応が可能

モニタリングは適時に実施する

様々な要因で、計画どおりにプロジェクトが進行できない状況になってしまった

→ 客観的な資料を揃えて、関係者に正確な実状を共有

→ 事態が深刻化する前に、抜本的な見直しや、停止・改善の判断を実施



モニタリングの結果、抜本的な見直しが必要となった場合は、体制の検討などが必要
(プロジェクト検証委員会の立ち上げ等も考慮する)

第3編 第3章 予算要求

2-11. 予算要求プロセス

改定前の版では、主に経費の見積りに必要な作業を中心に記載していました。
今回の改定では、予算要求に係る関係者が十分に予算要求内容を確認・調整・予算要求内容及び費用対効果の合理性の判断ができるように、予算要求に必要なとなる資料を準備することを明記しました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第3章 予算要求

第3章 予算要求

PJMOは、情報システム関係予算について本予算及び補正予算における概算要求を行う場合には、次の事項を実施するものとする。

1. 情報システムIDの取得

PJMOは、情報システムを新規開発する場合には、PMOを通じて当該情報システムをODBに登録し、情報システムIDを取得するものとする（「第1編第1章」参照）。

2. 経費の見積り

PJMOは、概算要求の積算に当たって、次の1)から7)までに掲げる事項を遵守するものとする。なお、プロジェクトの内容等に応じ、単年度の契約を行う場合と比較して、複数年度にわたる契約を行うことに合理性が認められる場合には、国庫債務負担行為の活用を検討するものとする。

- (1) IT基本法第28条第2項第2号の規定に定める経費の見積り方針に従うこと。
- (2) 情報システム単位で積算し、区分できるようにすること。
- (3) 「別紙2 情報システムの経費区分」に基づき区分等すること。
- (4) 数量、工数、単価等の積算内訳を明確にすること。
- (5) 原則として複数事業者の見積りを比較すること。
- (6) ライフサイクルコストの見積り及びその根拠を示すこと。
- (7) 事業者から見積りを取得するときは、実現したい業務・機能の内容、調達スケジュール等、事業者が見積りをするための必要な情報（特に政府共通プラットフォーム上に整備し、移行する情報システムについては、政府共通プラットフォームの仕様等）の提供を行い、次のアからウまでに掲げるものを取得すること。

ア 情報システムの新規開発又は更改をする場合には、ライフサイクルコスト

改定後

第3編 ITマネジメント
第3章 予算要求

第3章 予算要求

PJMOは、情報システム関係予算について本予算要求を行う際には、プロジェクトを立ち上げた段階から、

1. 予算要求の対象の特定

PJMOは、予算要求に先立ち、プロジェクトの進捗を確認し、プロジェクトの内容や進め方を確認し、要求対象を特定するものとする。また、PJMO内での確認が、かつ、重複がないよう、PJMO内での確認とする。

なお、単年度の契約を行う場合と比較して、複数年度にわたる契約を行う場合には、国庫債務負担行為の活用を検討するものとする。

2. 資料の準備

PJMOは、情報システム関係予算の要求に当り、見積り及び提出を求める資料を確認し、要求内容に照応できる資料となるよう、計画的にこれを準備し、見積り及び提出を求める際には、事業者から有用な資料を収集し、必要に応じて追加の資料を準備することに留意すること。また、内閣府又は経産省からの資料提供の求めは、次のようなものがある。

<提供を求める資料例>

- [1] 予算要求の概要
- [2] 予算要求明細書（目細レベルの要求額、等）、事業者の見積書、前年度予算額との対比表
- [3] プロジェクト計画書
- [4] サービス・業務の説明資料（サービス・業務のフロー、業務量実績等）
- [5] 情報システムの説明資料（役割、対象システム全体構成等）

第3編 ITマネジメント
第1章

- [1] 過去の事業がもたらした効果と、情報システムが果たした役割
- [2] 情報システムの運用コスト削減に向けた取組の説明資料
- [3] 情報システムの運用実績（アクセス件数、処理件数等）
- [4] 情報システムの稼働実績（CPU使用率、ディスク使用率、ネットワーク使用率等）
- [5] 要求事項と同等の内容の直近の調査結果の詳細（契約日、契約額、契約期間、応札者数、契約相手方等）

3. 経費の見積り

PJMOは、予算要求の積算に当たって、次の[1]から[8]までに掲げる事項を遵守するものとする。なお、補正予算の場合は、予算要求までの期間が短くなるため、予算要求前にも見積りの対象や金額について精査を行う等、進め方に留意する必要がある。

- [1] IT基本法第28条第2項第2号の規定に定める経費の見積り方針に従うこと。
- [2] 事業者から見積りを取得するときは、実現したい業務・機能の内容、規模、サービスレベル、スケジュール等、事業者が見積りをするための必要な情報の提供を行うこと。
- [3] 見積り金額の妥当性を確認できるように、数量、工数、作業者のレベル、単価等の積算内訳を明確にすること。
- [4] ライフサイクルコストを見積り、その根拠を明確にすること。
- [5] 情報システム単位で積算し、区分できるようにすること。
- [6] 「別紙2 情報システムの経費区分」に基づき区分すること。
- [7] 原則として複数事業者の見積りを比較すること。
- [8] 原則としてクラウドサービスの利用を前提とした見積りも取得すること。

4. 府省内での確認

PJMOは、PMOの求めに応じて必要な資料を提出し、要求内容について説明を行うものとする。その際、PMO又は府省CIO補佐官等から指図、助言又は指導を受けた際は、必要に応じて変更を請うものとする。

プロセスの明確化：実際の予算要求プロセスに沿った流れに合わせ、手順を追加
準備する資料の見直し：各府省の事例を参考に、予算要求時に求める資料（※）を見直し
よりPJMOの予算要求に関する実務に沿った内容に改定

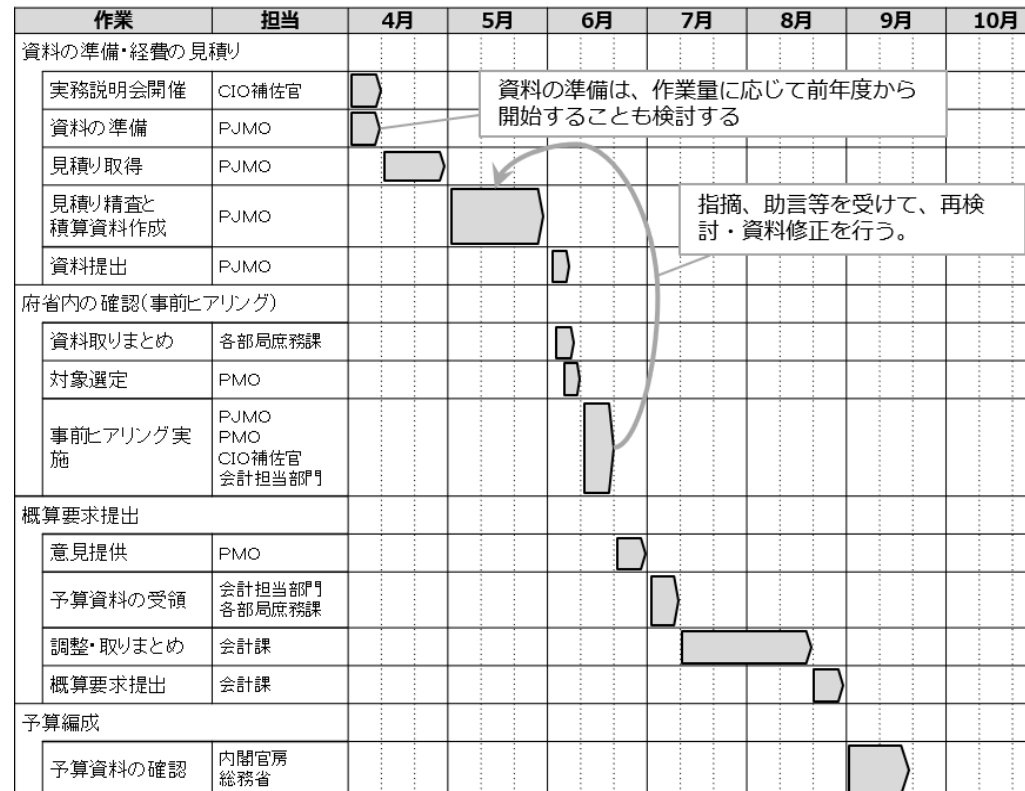
（※）サービス・業務・情報システムの説明資料、既存情報システムの効果と役割・コスト削減に向けた取り組み・運用実績・稼働実績、等

予算要求の活動を計画的に実施する

作業の全体像を理解せず予算要求を進めると、作業が期日に間に合わない

→ 情報システム関係予算として必要な**作業と実施時期**を事前に把握する

→ 予算要求に向けた作業計画を立て、関係者と共有する



情報システム関係予算の予算要求全体像（例）をもとに理解
（対象の特定、資料の準備、経費の見積り）

詳細な見積りに基づいたやり取りする

見積りの内訳がばらばらだと、正しい費用の把握が行えない

→ **見積りフォーマットの指定**により、項目の過不足を無くし記載粒度を一定にする

→ 細かすぎず・粗すぎず、発注者・事業者の**双方の負担を減らす**

No.	機能名称	開発内容							工数・金額							
		画面		帳票		バッチ			工数(人月)		SE		PG		[合計]	
		開発規模	新規/改修	開発規模	新規/改修	開発規模	新規/改修	難易度	要件定義	設計・開発	工数	金額	工数	金額	工数(人月)	金額
1	〇〇情報登録	大	新規						2.0	3.0	2.5	250	2.5	125	5.0	375
2	××情報参照	大	変更						1.0	2.0	1.3	130	1.7	85	3.0	215
3	▲▲申請書			中	新規				1.0	1.5	1.2	120	1.3	65	2.5	185
4	□□申請情報集計					大	新規	複雑	3.0	6.0	4.0	400	5.0	250	9.0	650

見積りフォーマットの活用

種別	製品名称	製品番号	数量	借料(月単価)	借料(月合価)	保守料(月単価)	保守料(月合価)
WEBサーバ #1	Sugoi Server SG2017	SG2017STD	1	6,500	6,500	1,870	1,870
	CPU for Sugoi Server (3.0GHz/4コア/10MB)	SGCPU30X4	2	7,800	15,600	2,100	4,200
	メモリ (8GB DDR4)	SGMEM8GB	2	10,000	20,000	2,100	4,200
	LANポート	SGNET10G	1	140,400	140,400	108,000	108,000
	ファイアウォール	Rippana Database Standard License (2core)	RDBSTD	6	140,400	842,400	108,000
	内蔵ストレージ	Rippana Database クラスタリング・オプション (2core)	RDBCLSO	6	98,000	588,000	67,000
	電源	Rippana Database バックアップ・オプション (2core)	RDBBKUO	6	14,000	84,000	8,950
	Open	Rippana Database モニタリング・オプション (2core)	RDBMNTO	6	8,500	51,000	6,850
	DBサーバ #1	Rippana Database メンテナンス・オプション (2core)	RDBMTNO	6	7,100	42,600	3,770
		Rippana Database 管理機能オプション (2core)	RDBMNGO	6	11,280	67,680	8,000
WEBサーバ #2	Sugoi Server SG2017	SG2017STD	1	6,500	6,500	1,870	1,870
	CPU for Sugoi Server (3.0GHz/4コア/10MB)	SGCPU30X4	2	7,800	15,600	2,100	4,200
	メモリ (8GB DDR4)	SGMEM8GB	2	10,000	20,000	2,100	4,200
	LANポート	SGNET10G	1	140,400	140,400	108,000	108,000
	ファイアウォール	Rippana Database クラスタリング・オプション (2core)	RDBCLSO	6	98,000	588,000	67,000
	内蔵ストレージ	Rippana Database バックアップ・オプション (2core)	RDBBKUO	6	14,000	84,000	8,950
	電源	Rippana Database モニタリング・オプション (2core)	RDBMNTO	6	8,500	51,000	6,850
	Open	Rippana Database メンテナンス・オプション (2core)	RDBMTNO	6	7,100	42,600	3,770
	DBサーバ #2	Rippana Database 管理機能オプション (2core)	RDBMNGO	6	11,280	67,680	8,000
		Operation Management Agent (運用管理) [OSS]	OMAGNT	1	-	-	-
DBサーバ	Sugoi Server SG2017	SG2017STD	1	6,500	6,500	1,870	1,870
	CPU for Sugoi Server (3.0GHz/4コア/10MB)	SGCPU30X4	2	7,800	15,600	2,100	4,200
	メモリ (8GB DDR4)	SGMEM8GB	2	10,000	20,000	2,100	4,200
	LANポート	SGNET10G	1	140,400	140,400	108,000	108,000
	ファイアウォール	Rippana Database クラスタリング・オプション (2core)	RDBCLSO	6	98,000	588,000	67,000
	内蔵ストレージ	Rippana Database バックアップ・オプション (2core)	RDBBKUO	6	14,000	84,000	8,950
	電源	Rippana Database モニタリング・オプション (2core)	RDBMNTO	6	8,500	51,000	6,850
	Open	Rippana Database メンテナンス・オプション (2core)	RDBMTNO	6	7,100	42,600	3,770
	DBサーバ	Rippana Database 管理機能オプション (2core)	RDBMNGO	6	11,280	67,680	8,000
		Storage Management Middleware (ストレージ管理) (1Server)	SMM1SVR	1	18,000	18,000	36,000
DBサーバ	Sugoi Server SG2017	SG2017STD	1	6,500	6,500	1,870	1,870
	CPU for Sugoi Server (3.0GHz/4コア/10MB)	SGCPU30X4	2	7,800	15,600	2,100	4,200
	メモリ (8GB DDR4)	SGMEM8GB	2	10,000	20,000	2,100	4,200
	LANポート	SGNET10G	1	140,400	140,400	108,000	108,000
	ファイアウォール	Rippana Database クラスタリング・オプション (2core)	RDBCLSO	6	98,000	588,000	67,000
	内蔵ストレージ	Rippana Database バックアップ・オプション (2core)	RDBBKUO	6	14,000	84,000	8,950
	電源	Rippana Database モニタリング・オプション (2core)	RDBMNTO	6	8,500	51,000	6,850
	Open	Rippana Database メンテナンス・オプション (2core)	RDBMTNO	6	7,100	42,600	3,770
	DBサーバ	Rippana Database 管理機能オプション (2core)	RDBMNGO	6	11,280	67,680	8,000
		Cyber Attack Protection (セキュリティ対策) (1Server)	CAP1SVR	1	2,100	2,100	1,000
DBサーバ	Sugoi Server SG2017	SG2017STD	1	6,500	6,500	1,870	1,870
	CPU for Sugoi Server (3.0GHz/4コア/10MB)	SGCPU30X4	2	7,800	15,600	2,100	4,200
	メモリ (8GB DDR4)	SGMEM8GB	2	10,000	20,000	2,100	4,200
	LANポート	SGNET10G	1	140,400	140,400	108,000	108,000
	ファイアウォール	Rippana Database クラスタリング・オプション (2core)	RDBCLSO	6	98,000	588,000	67,000
	内蔵ストレージ	Rippana Database バックアップ・オプション (2core)	RDBBKUO	6	14,000	84,000	8,950
	電源	Rippana Database モニタリング・オプション (2core)	RDBMNTO	6	8,500	51,000	6,850
	Open	Rippana Database メンテナンス・オプション (2core)	RDBMTNO	6	7,100	42,600	3,770
	DBサーバ	Rippana Database 管理機能オプション (2core)	RDBMNGO	6	11,280	67,680	8,000
		Open source OS for Server [OSS]	SGOSS1SVR	1	-	-	-

見積りフォーマットにあわせて、明細を記載する（一式、まとめの排除）

観点を理解してコストを削減する

現状維持や入手した見積りのまま何もチェックしないと、高コストになる

- 情報システムを新規導入するのであれば予算要求内容に対して、情報システムが導入済みであれば見積り依頼前に現在の状況に対して、**削減余地をチェック**する

	削減観点	留意点
A1	サーバの統合や削減	サーバの全体構成や使用率、ピーク特性等を把握した上で、サーバの統合や削減等を行う。
A2	端末の統合や削減	端末の全体構成、使用率、ピーク特性等を把握した上で、不要な端末削除や同一端末への機能集約を行う。
A3	専用機器の標準機器へのリプレイス	特定の情報システムのみで利用可能な専用端末、専用プリンタ及び専用通信機器などの機器類を、一般に市場で調達可能な標準製品にリプレイスする。
A4	周辺機器の削減・機種統一等	プリンタ等の周辺機器について、使用率、ピーク特性等を把握した上で不要な機器の削除、機種統一等を行う。
A5	システムアーキテクチャの変更	メインフレーム型のシステムアーキテクチャを刷新し、Webサーバ型などに変更する。
A6	ソフトウェアの集約や削減	サーバや端末等における市販ソフトウェアの利用状況を調査し、ライセンス数の見直し等を行う。
A7	オープンソースソフトウェアの活用	オープンソースソフトウェアへの代替可能性を検討し、ソフトウェア利用に要するコストを削減する。
A8	ハードウェア・ソフトウェアの保守条件の見直し	保守時間帯、保守実施方法等の条件を見直し、過剰な条件を修正することで保守費用を削減する。
A9	機器やソフトウェア単位での保守対象等の見直し	保守費用／借料の比率確認、細かな構成機器に対する保守の見直し、予備機のハードディスクへの保守の見直し、業務利用しないソフトウェアの保守の見直し等を行う。
A10	レンタル契約の見直し	長期にわたってレンタル契約を締結している場合に、買取り又はリース契約等への変更を行い、全体経費を削減する。

コスト削減観点の活用

(A. ハードウェア・ソフトウェアのコスト削減観点、B. アプリケーションのコスト削減観点、C. 運用業務のコスト削減観点、D. その他のコスト削減観点)

第3編 第4章 サービス・業務企画

改定前の版では、「業務の見直し」という章名称で、職員視点での活動に軸足が置かれていました。今回の改定で、利用者中心の行政サービスを提供する観点に基づき「サービス・業務企画」に名称変更し、利用者中心のサービスデザイン思考に基づいた検討を行うための作業を追加しました。

改定前

第3編 ITマネジメント

第4章 業務の見直し

第4章 業務の見直し

PJMOは、情報システムの整備を行うときは、制度所管部門及び業務実施部門を中心に、次のとおり検討し、既存の業務の見直しを行うものとする。更改又は機能改修を行うときは、更改又は機能改修の規模、内容等を踏まえ、既存の業務の見直しの必要性を判断した上で、当該見直しを行うものとする。

なお、新たな業務を開始するに当たって情報システムを新規に整備する場合においても、効率がよく、かつ、効果の高い業務となるよう企画立案し、その内容をこの章の5.に規定する業務要件として定義するものとする。

1. プロジェクト計画書等の確認及び見直し

PJMOは、具体的な作業に当たって、プロジェクト計画書及びプロジェクト管理要領を確認し、必要に応じて、これらを見直すものとする。また、作業内容、作業分担及び作業スケジュールを具体化・詳細化し、プロジェクト計画書に反映するものとする。

2. 業務の見直し範囲の検討

PJMOは、情報システムの整備を行う場合には、業務全体の見直しを検討するものとする。

3. 分析等

PJMOは、現状の業務の

1) 業務分析

業務及び体制、実施時期

2. 経費の見積り

3. 要求内容等に関するODDBへの登録

4. 資料作成

第4章 業務の見直し

1. プロジェクト計画書等の確認及び見直し

2. 業務の見直し範囲の検討

3. 分析等

4. 業務の見直し内容の検討

5. 業務要件の定義

6. プロジェクト計画書への反映

第5章 要件定義

44.

45.

45.

46.

46.

46.

47.

47.

48.

48.

改定後

第3編 ITマネジメント

第4章 サービス・業務企画

第4章 サービス・業務企画

PJMOは、制度所管部門、業務実施部門及び情報システム部門が連携し、提供者の視点ではなく利用者の視点からの検討を通して、本章に規定された事項を実施するものとする。

また、情報システムの更改又は機能改修を行うときは、利用者のニーズ及び利用状況等に応じて、既存のサービス・業務の継続必要性についても判断するものとする。

1. 心構えと視点

デジタル技術を活用して利用者中心のサービス・業務改革を推進するためには、利用者のニーズを把握し、要件を定義する必要がある。サービス利用者の行動等に検討、調整等を実施するも

利用者中心の行政サービス設計12箇条」(「デジタルサービス設計12箇条」)

[1] 利用者のニーズを把握

[2] 事実を詳細に把握

[3] エンドツーエンド

[4] 全ての関係者に気づく

[5] サービスはシンプル

[6] デジタル技術を活用

[7] 利用者の日常体験

[8] 自分で作りすぎない

[9] オープンにサービス

[10] 何度も繰り返す

[11] 一週間でやらず、一

5. 内閣官庁及び経済省での確認

6. プロジェクト計画書の段階的な改定

第4章 サービス・業務企画

1. 心構えと視点

2. 現状の把握と分析

3. サービス・業務企画内容の検討

4. 軌道修正

5. 業務要件の定義

6. 関係者への確認とプロジェクト計画書の段階的な改定

第5章 要件定義

1. 要件定義の準備

2. 要件定義

3. プロジェクト計画書の段階的な改定

第6章 調査

1. 調査の計画

2. 情報システムIDの取得

3. 調査仕様書の作成等

4. RFP・公告

48.

48.

49.

49.

49.

50.

51.

51.

52.

53.

53.

54.

58.

60.

61.

61.

65.

心構えと視点：利用者視点を推進するため、サービス設計12箇条を記載

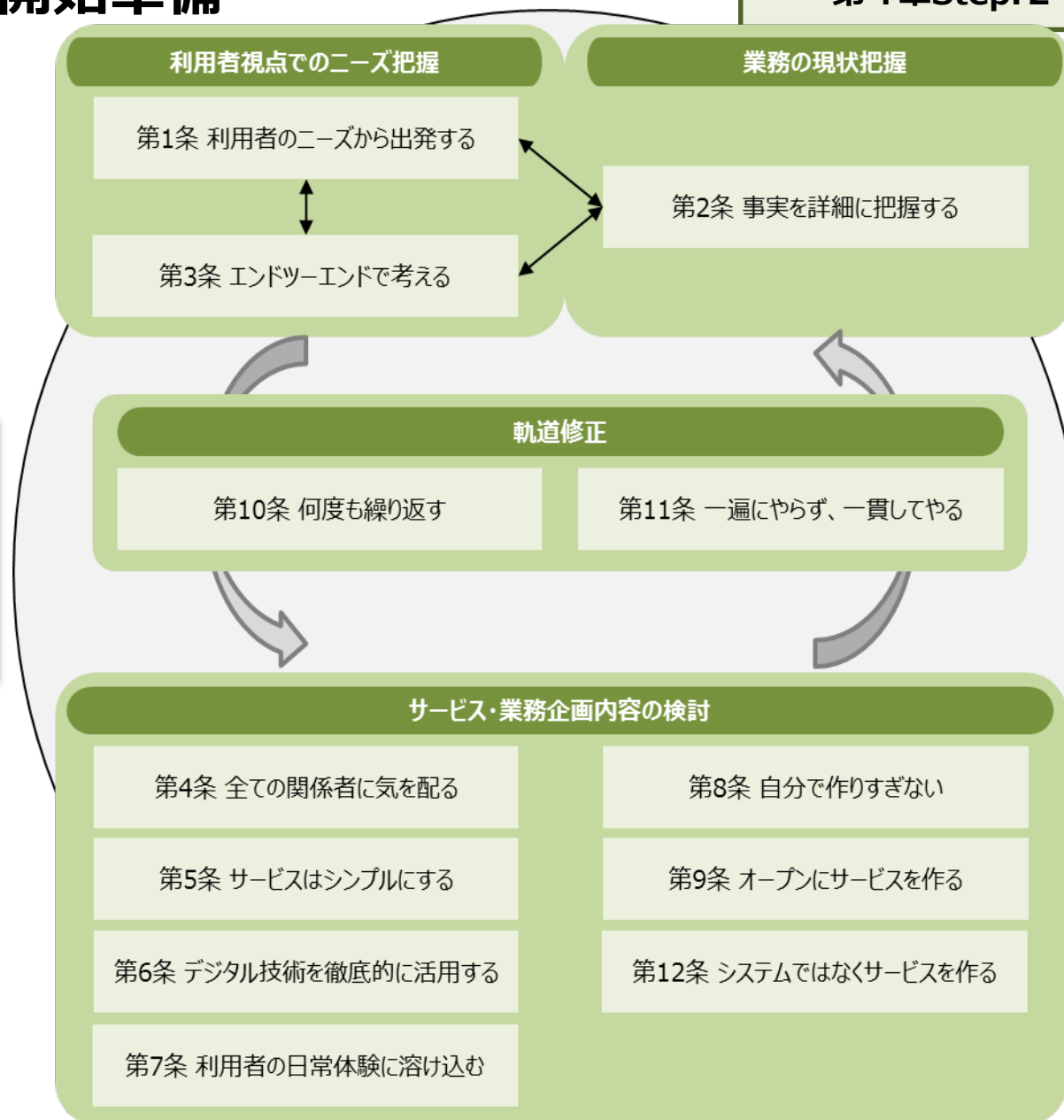
把握と分析・企画内容の検討：サービスデザイン思考を踏まえて、分析や企画内容を補強

軌道修正：分析や企画結果を踏まえたプロジェクトの方向性の修正

サービス・業務企画の開始準備

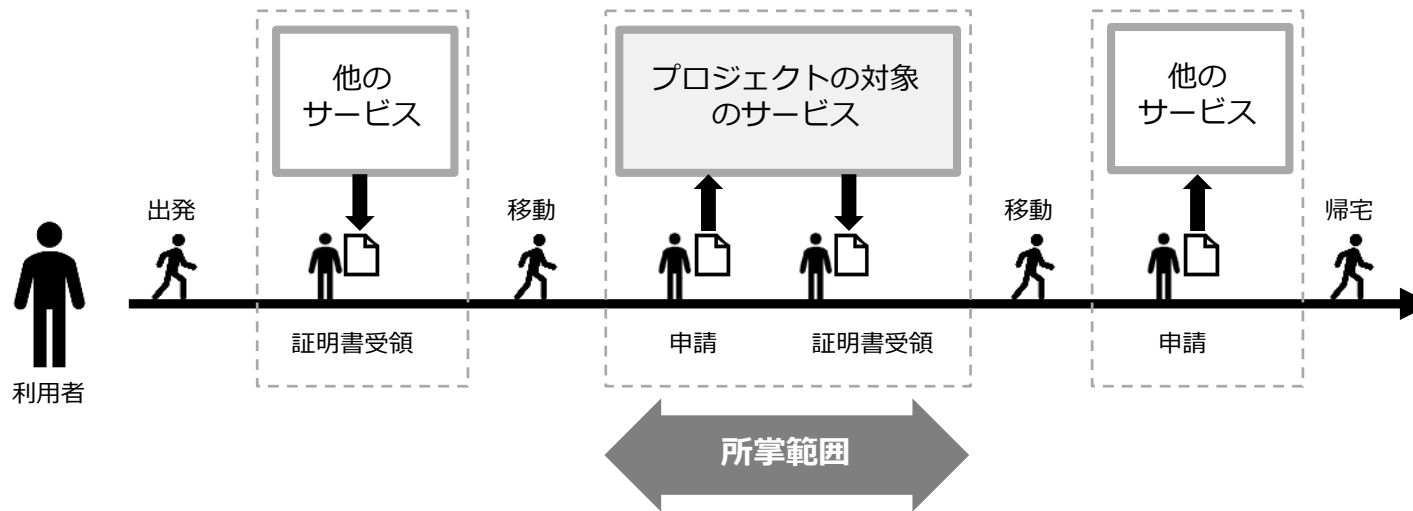
利用者中心の行政サービスを提供し、プロジェクトを成功に導くためには、重要な考え方であるサービスデザイン思考を理解することが不可欠

どのような目的で、何を検討し、その結果をどの作業のインプットにするのか、全体感を理解したうえで活動する



利用者視点でのニーズ把握

「利用者」を理解しなければ、利用者中心の行政サービスを提供することは不可能
→ 最も重要な「利用者」に着目した調査・分析の手法を、具体例を示して解説



検討の対象範囲（利用者視点のエンドツーエンド）

■ ペルソナとして下記の造像のようなパターンを想定。
■ 新居への引越しを契機として、父の両親（祖父・祖母）との2世帯での共同生活を開始

グループで議論し、加えて下さい
既に記載済みの項目を修正することも可能です

家族プロフィール

新潟市在住（持家）

祖父 アキラ 70歳
✓ 定年退職し、年金や貯蓄等で生活
✓ 妻介護2（在宅介護）
✓ 趣味：マインバーカードなし（夫婦とも）

祖母 たか子 68歳
✓ 健康状態は良好
✓ 趣味：マインバーカードなし（夫婦とも）

父 大和 36歳
✓ 職業：
✓ 趣味：マインバーカードあり
✓ 自動車1台所有

母 ゆう子 34歳
✓ 職業：
✓ 趣味：マインバーカードあり（子供共）
✓ 日帰りでパソコンでネットショッピング（節約志向）
✓ マインバーカードなし（子供共）

長女 さくら 7歳
✓ 小学校2年生
✓ 部活：
✓ 趣味：マインバーカードあり（子供共）

長男 雄大 4歳

横浜市（新居）

引越し

様々な手法で多角的な
分析を行う

ペルソナ分析

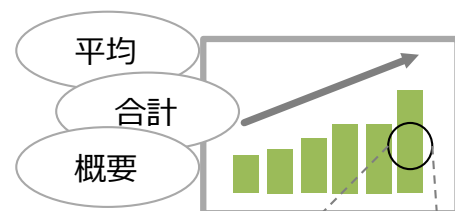
フェーズ	引越し先の検討	引越し業者の検討	引越しの準備	引越し当日	引越し後の対応
行動	・物件探し ・物件のチェック ・物件の決定 ⇒ 引越し先の決定	・見積り ・見積りの比較 ・見積りの決定 ⇒ 引越し業者の決定	・引越しの準備 ・引越しの準備 ⇒ 引越しの準備	・引越し当日 ・引越し当日 ⇒ 引越し当日	・引越し後の対応 ・引越し後の対応 ⇒ 引越し後の対応
引越し関係の手続き（行政）	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き
引越し関係の手続き（民間）	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き	・引越し関係の手続き ・引越し関係の手続き ⇒ 引越し関係の手続き

ジャーニーマップ

事実を詳細に把握する

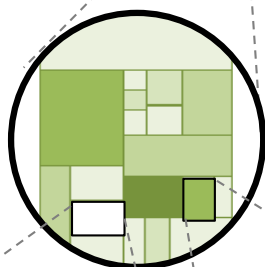
現状を把握せずにサービス・業務企画を行うと、新しいサービスが実現できたように見えても、様々なトラブルが発生する可能性がある

- 現場を観察し、業務で発生する実データを確認しながら、先入観なく調査する
- 事実に基づいて問題を可視化、その因果関係を整理し、具体的な改善策を打つ



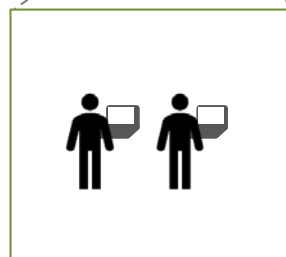
まとめられた情報（事実が見えない）

何か問題あるの？



内訳、ばらつきを調べる

何かおかしいぞ？



現場で発生している事実を観る

これはまずい!!



症状が分からないと治療できない！ 本当に発生している事実を詳細に把握する

- 業務を観察する
- 実績データを分析する
- 業務を可視化する

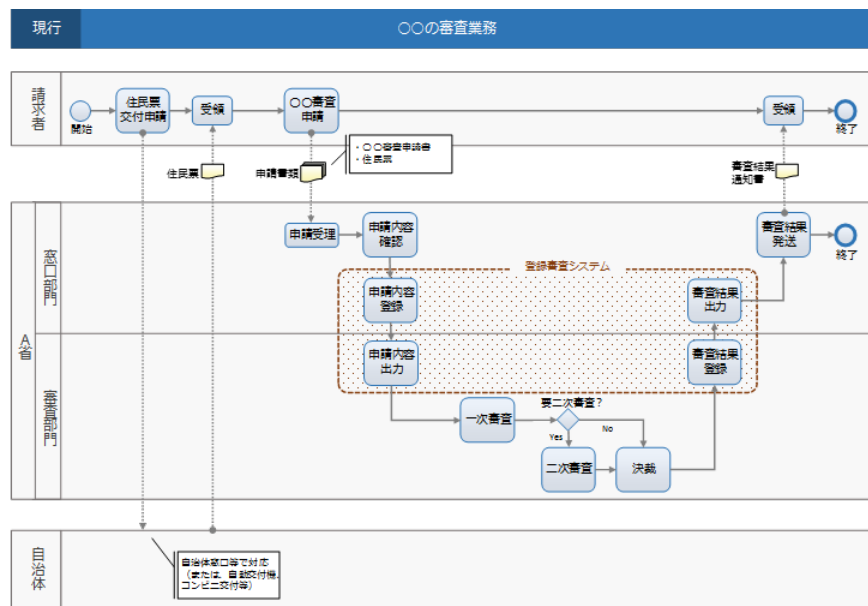
業務を可視化する

複数の関係者へ口頭や文章のみで、業務の状況を的確に伝えることは、非常に困難

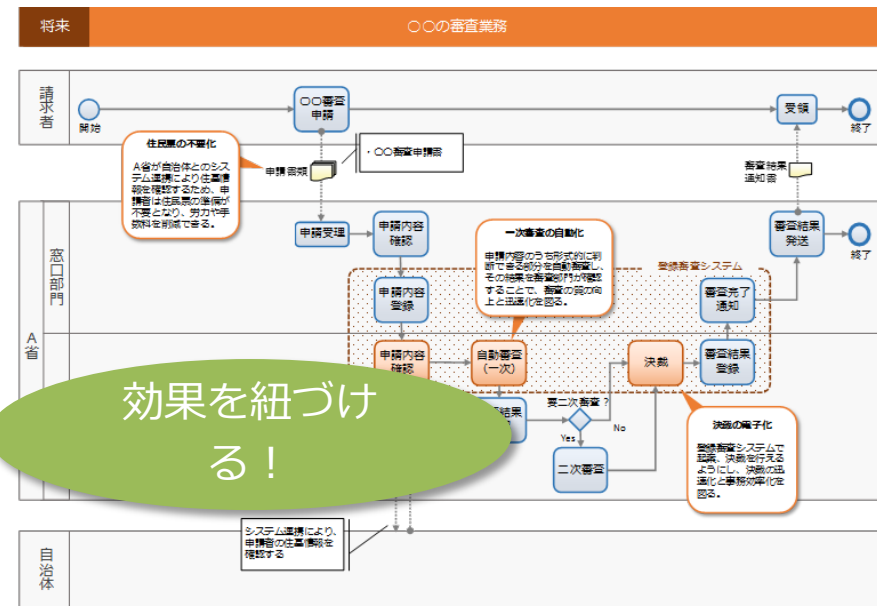
→ 「誰が（どの組織が）」 「いつ」 「何を」 「どの順番で」 実施しているか 「どの範囲が情報システム化されているか」 を **業務フローで可視化**

（併せて、業務記述書や業務ルールも書き出す。）

→ **関係者が同一のイメージを共有し**、認識齟齬なく課題解決に向けた検討を実施



現行（AsIs）の業務フロー



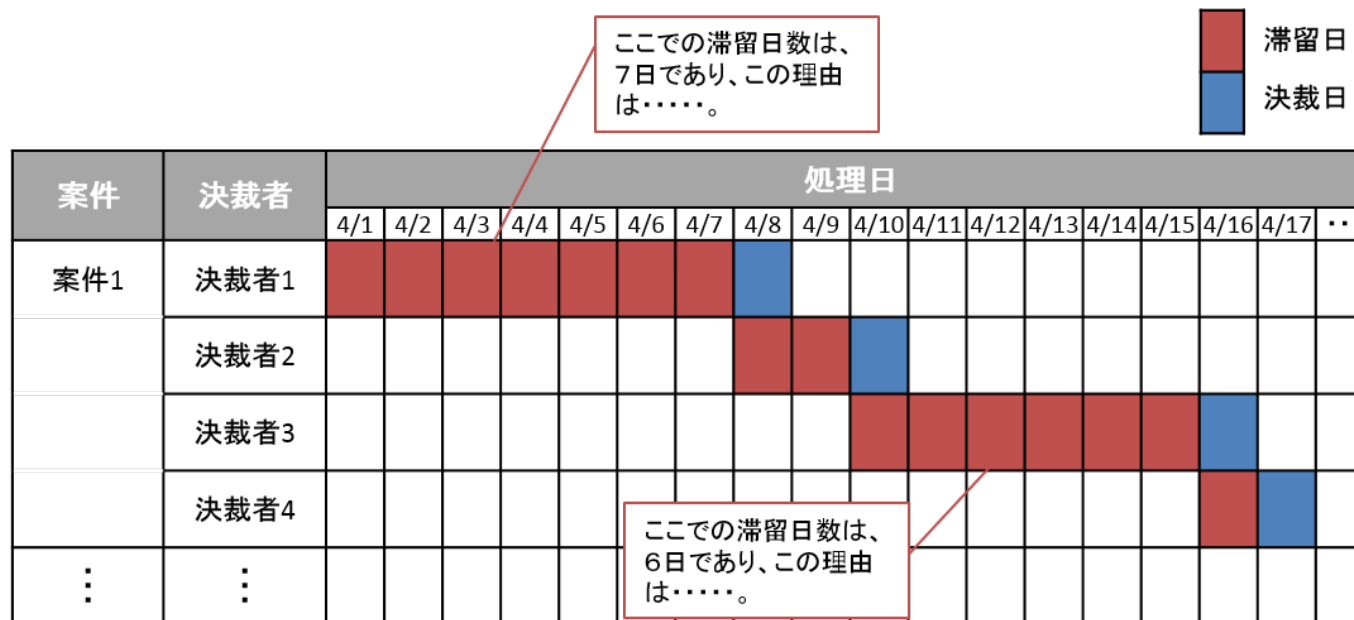
将来（ToBe）の業務フロー

時間と期間を区別して滞留状況をつかむ

業務フローでは、業務のどこで滞留しているかについて表現することは困難

→ 1件1件の業務処理の滞留状況を可視化（ヘビ図）

→ 大きなボトルネックが発生している箇所の原因を明らかにする



業務フローに紐づいた計測ポイントを設定し、業務処理の1件1件の単位で、それぞれの計測ポイントを通過した日時を確認する

問題は、根本原因が同じになる粒度まで分類する

問合せや要望等を、大まかな分類で分析しても、根本的な問題対応には至らない

- 問合せが発生した根本原因が同じ所に行きつくまで、詳細に分類する
- 同じ原因別に分類したうえで、その発生傾向を分析し、対策を検討する

インシデント内容を見ながら 分類を詳細化

大分類	中分類	件数
システムの 操作方法	環境設定	380件
	ログイン	65件
	ユーザ登録	132件
	納付方法	34件
...	...	...

大分類	中分類	件数	小分類	詳細分類	件数	内容
システムの 操作方法	環境設定	380件	ブラウザ設定	ポップアップ 画面	134件	操作時に、ポップアップ画面が表示されず、次に進めなくなった。
						次に進むというボタンを押しても、何も進まなかった
						子画面が出るはずの部分で、出てこなくなった。
					...	
					...	
					...	
			ICカードリーダ設定	...	...	
				...	...	...

同じ分類とされているグループの中に、全く異なる内容が含まれていないか確認し、問合せの根本原因が同じ粒度になるまで分類を行い、問題解決策を検討

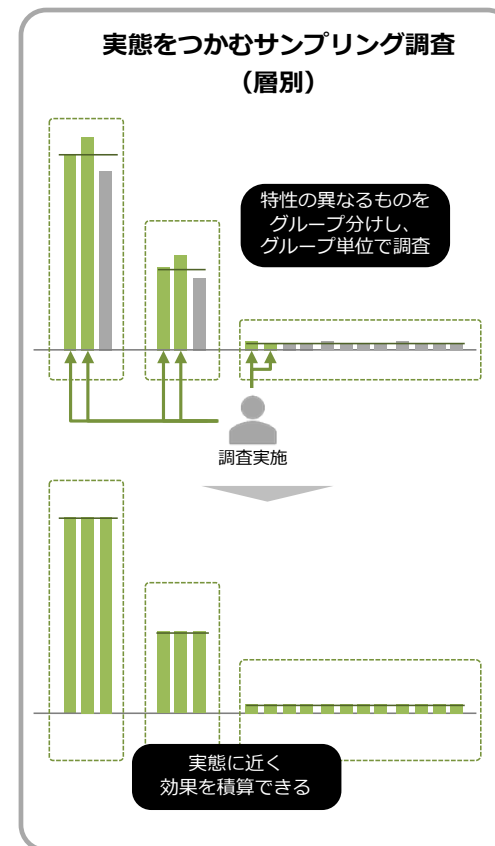
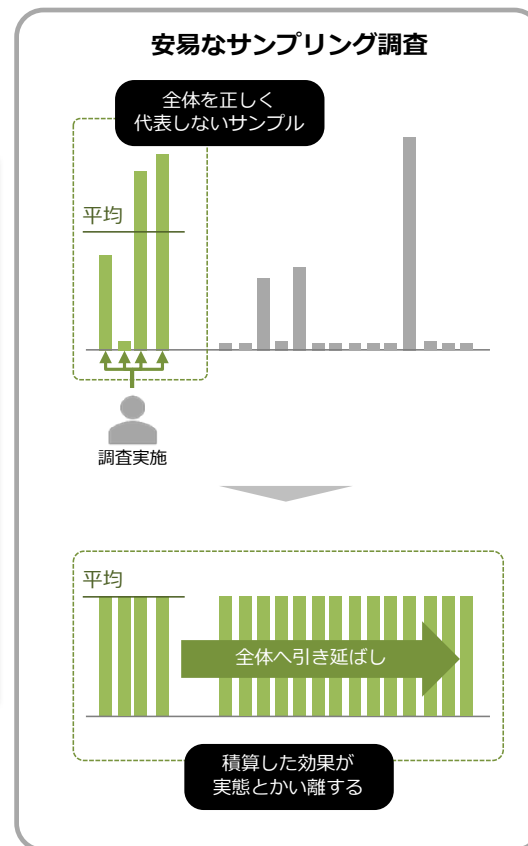
精緻に効果を積算し効果を実感可能なものとする

安易な効果算定は、積算効果が過大（または過小）になってしまう結果を招く

→ 効果積算に用いる原単位は、**全体を正しく代表する単位**にする

→ 適切な単位を用いて、可能な範囲で詳細な積み上げを行う

母集団を正しく分類しないままサンプリング対象を選ばと、積算された効果が実態と大きくかい離する結果となる

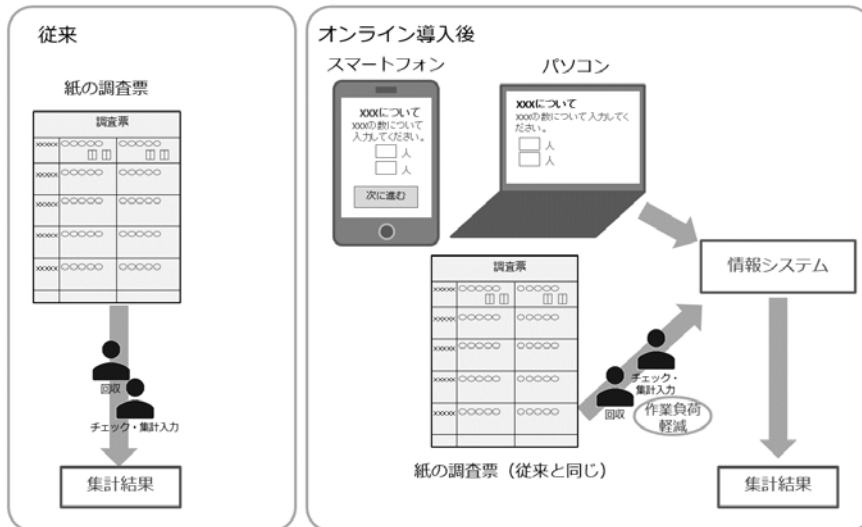


条件がほぼ同じと考えられるグループに分けて、それぞれのグループで調査と積算を行う

一遍にやらず、一貫してやる

新たなサービス提供や既存サービスの大幅な変更を伴うプロジェクトで、全てを一度に実施すると、失敗した場合に大きな影響が発生する可能性がある

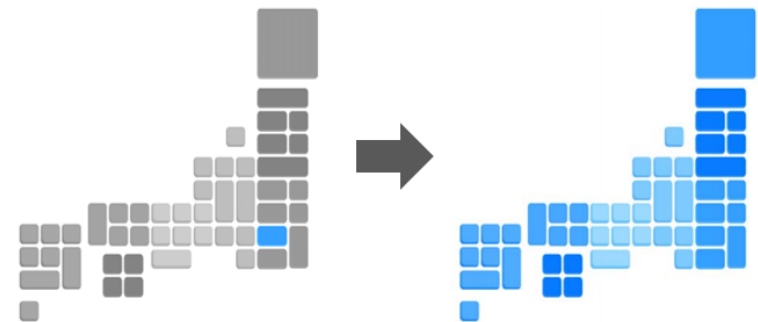
→ 一部の利用者を対象に実証実験を行ってから、本格的に展開する



全国規模の調査で
オンラインの回答方式を追加

第n回：一部地域のみ先行実施

第n+1回：全国で実施



一部の地域でサービスを試行し、
その結果を分析してから全国展開

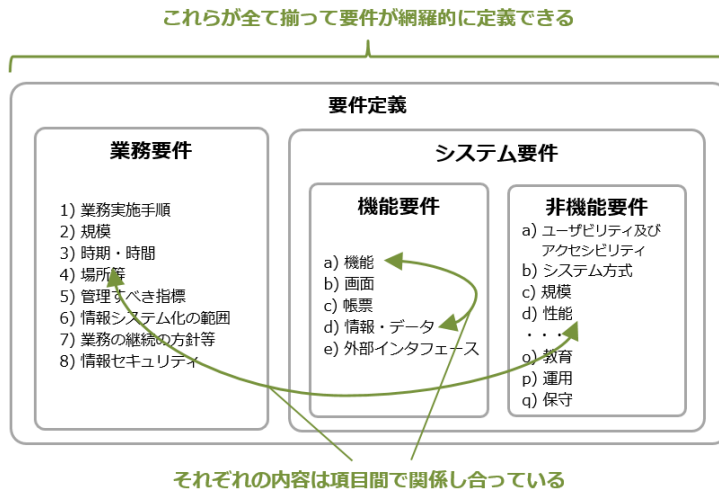
第3編 第5章 要件定義

ひな形を用いて要件定義の抜け漏れを無くす

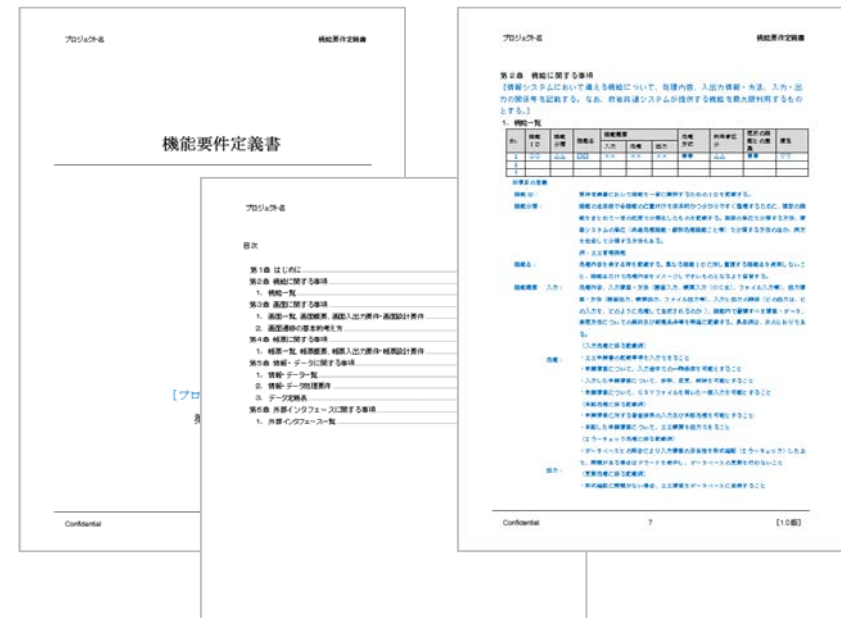
プロジェクトごとに要件定義する項目がバラバラで抜け漏れが発生してしまう。

→ 要件定義の全体像と項目の定義、項目間の関係性を理解する。

→ 標準ガイドラインの定義と同期したひな形・記載例を参考に、要件定義の項目を抜け漏れなく加筆する。



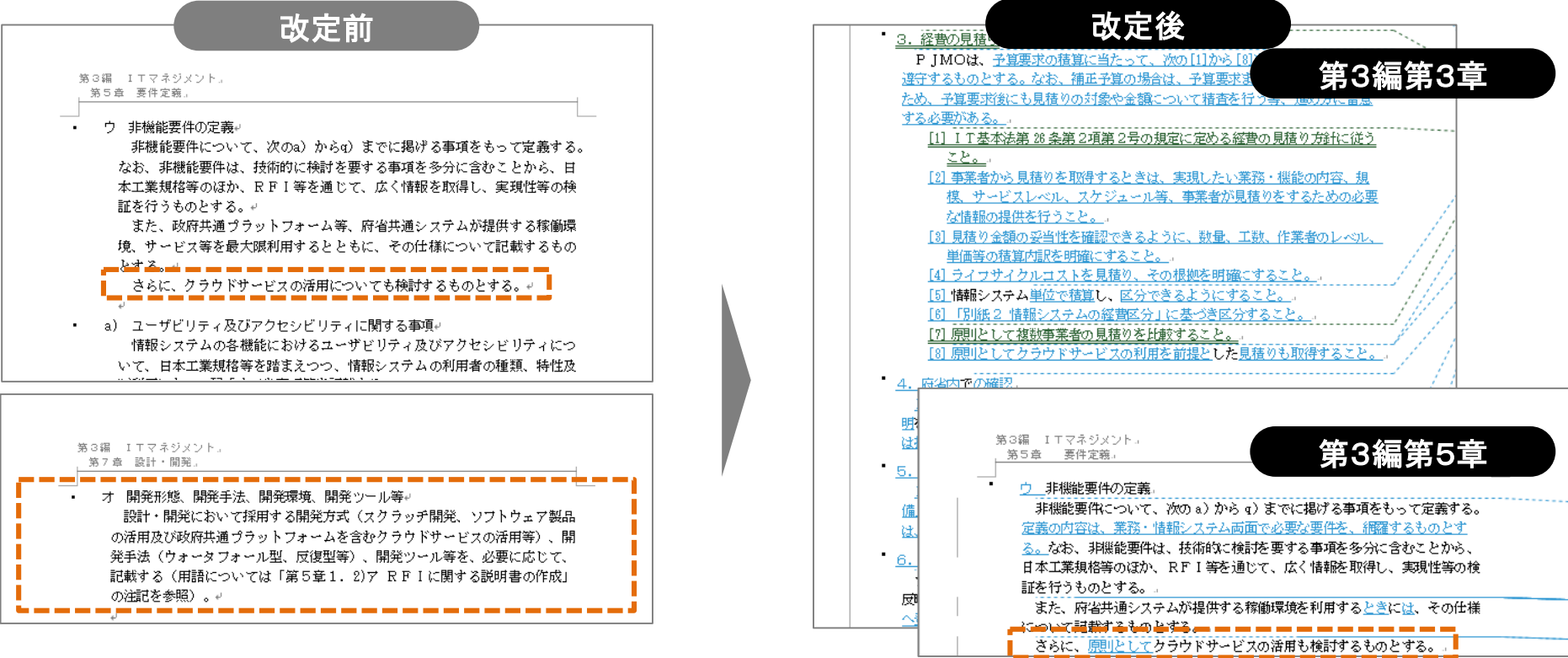
要件定義の全体像を理解
(項目の網羅性・項目間の関係性)



ひな形の活用
「業務要件定義書」「機能要件定義書」
「非機能要件定義書」を添付

2-13. クラウドサービスの利用促進

クラウド・バイ・デフォルト方針を踏まえ、改定前の版でも第5章（要件定義）でクラウドサービスの活用を検討することを言及していました。今回の改定で、第3章（予算要求）でも原則としてクラウドサービスを前提とした見積りを取得することとしました。



クラウドサービスを原則前提とした検討：見積りの取得や実現方式について記載

クラウドサービスの利用については、「政府情報システムにおけるクラウドサービスの利用に係る基本方針」に従う。

クラウドサービスの調達に注意する

クラウドサービスを調達する際の注意点や要件例等を記載。

クラウドサービスとオンプレミスは継続性の確保方法が異なる

例えば、クラウドサービスを利用する場合には、オンプレミスのようにテープ等の媒体で別途保管する必要はなく、クラウドサービスプロバイダが提供するバックアップサービスを利用すればよいと考えられます。ただし、バックアップサービスには様々な種類が存在することに鑑み、選択する手法が妥当なものであることを確認できるようにすることが重要です。

参考：継続性に関する事項の記載例

- 利用するクラウドサービスで提供される仮想サーバ等の可用性に係る SLA に留意し、各構成要素について適切に冗長化等を行うこと。
- バックアップの取得については、クラウドサービスプロバイダから提供されるバックアップサービスを利用して差し支えない。ただし、適用するサービスの種類、同時被災しないことを前提としたバックアップサイトの場所、バックアップデータの取得時期及び保持期間（世代管理を含む）、自動化の程度等については、対象とするデータの性質等に応じて、業務に影響を与えず、かつコスト対効果が高いものを適宜選定すること。

クラウドサービスを活用する場合に、オンプレミスとの違いについて説明（継続性確保の方法等）

参考：クラウドサービスの要件例

利用するクラウドサービスは、以下の要件を満たすものとする。

- (1) 政府情報システムの保護
 - 情報資産を管理するデータセンタの物理的所在地が日本国内であること。
 - 調達を実施する組織の指示によらない限り、一切の情報資産について日本国外への持ち出しを行わないこと。
 - 障害発生時に縮退運転を行う際にも、情報資産が日本国外のデータセンタに移管されないこと。
 - クラウドサービスの利用契約に関連して生じる一切の紛争は、日本の地方裁判所を専属的合意管轄裁判所とするものであること。
 - 契約の解釈が日本法に基づくものであること。
 - 情報資産の所有権がクラウドサービス事業者に移管されるものではないこと。したがって、調達を実施する組織が要求する任意の時点で情報資産を他の環境に移管させることができること。
 - 法令や規制に従って、クラウドサービス上の記録を保護すること。
 - 情報資産が残留して漏えいすることがないよう、必要な措置を講じること。
 - 自らの知的財産権について、クラウド利用者に利用を許諾する範囲及び制約を、クラウド利用者に通知すること。
- (2) 技術的条件 クラウドセキュリティに関する次のいずれかを取得していること。
 - ISO/IEC 27017:2015 認証
 - CS ゴールドマーク

クラウドサービスの要件例

改定前の版では、オープンデータの推進について、具体的取組み方法までは記載していませんでした。
今回の改定で、オープンデータの公開・活用に関連する具体的な作業を追加しました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第5章 要件定義

- d) 情報・データに関する事項
情報システムにおいて取り扱われる情報・データについて、情報・データ一覧、情報・データ処理要件、データ構造等を記載する。なお、原則として、政府において標準化された情報・データ名称、データ構造等を採用するものとする。
- e) 外部インタフェースに関する事項
整備する情報システムと他の情報システムとの連携（外部インタフェース）について、外部インタフェース一覧、相手先システム、送受信データ、送受信タイミング、送受信の条件等を記載する。
- ウ 非機能要件の定義
非機能要件について、次のa) からq) までに掲げる事項をもって定義する。なお、非機能要件は、技術的に検討を要する事項を多分に含むことから、日本工業規格等のほか、RFI等を通じて、広く情報を取得し、実現性等の検証を行うものとする。
また、政府共通プラットフォーム等、府省共通システムが提供する稼働環境、サービス等を最大限利用するとともに、その仕様について記載するものとする。
さらに、クラウドサービスの活用についても検討するものとする。
- a) ユーザビリティ及びアクセシビリティに関する事項
情報システムの各機能におけるユーザビリティ及びアクセシビリティについて、日本工業規格等を踏まえつつ、情報システムの利用者の種類、特性及び利用において配慮すべき事項等を記載する。
- b) システム方式に関する事項
ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク等の情報システムの構成に関

改定後

第3編第5章

第3編 ITマネジメント
第5章 要件定義

- e) 情報・データに関する事項
情報システムにおいて取り扱われる情報・データについて、情報・データの種類や概要、データの格納方針等を記載する。なお、原則として、政府において標準化された情報・データ名称、データ構造等を採用するとともに、各データが当該情報システム内における利用だけでなく、他の情報システムとの連携やオープンデータとしての活用が行われることを前提として、品質が維持されるよう留意すること。
- f) 外部インタフェースに関する事項
整備する情報システムと他の情報システムとの連携（外部インタフェース）について、外部インタフェース一覧、相手先の情報システム、送受信データ、送受信タイミング、送受信の条件の基本的な考え方等を記載する。
また、相互運用性やセキュリティの観点から必要となる技術的検討事項についても記載する。

第3編第8章

第3編 ITマネジメント
第8章 サービス・業務の運営と改善

- 4) オープンデータの公開・活用
業務実施部門及びPJMは、オープンデータとして情報を公開しているときは、その利用状況等を収集し、把握するものとする。その上で、定期的にオープンデータの活用状況を分析するものとする。
また、公開されている他のオープンデータに係る情報を、定期的に収集し、活用の可能性について検討するものとする。
- 5) データマネジメントの実施
業務実施部門及びPJMは、情報システムで取り扱うデータの品質をあらかじめ定めた水準で維持するため、定期的に確認し、是正するための活動を行うものとする。

要件定義時 : オープンデータの公開・活用に関する記載の追記
サービス・業務の運営時 : データの公開・活用、データマネジメントについて追記

第3編 第6章 調達

2-15. 情報システム I D 取得タイミング

改定前の版では、情報システム I D の取得タイミングは予算要求時及び調達時としていました。
今回の改定で、複数の府省で行われている事例を参考に、取得タイミングを見直し、原則として調達時としました。

改定前

第3編 ITマネジメント

第3章 予算要求

第3章 予算要求

P J M O は、情報システム関係予算について本予算及び補正予算における概算要求を行う場合には、次の事項を実施するものとする。

- 1. 情報システム I D の取得

P J M O は、情報システムを新規開発する場合には、P M O を通じて当該情報システムを O D B に登録し、情報システム I D を取得するものとする（「第1編 第1章」参照）。

第3編 ITマネジメント

第5章 調達

3) 調達案件に関する O D B への登録

P J M O は、調達仕様書の案及び契約書の案を作成した後、第一次工程レビュー、意見招請及び調達に関する公告をそれぞれ行う前に、当該調達案件の情報を O D B に登録するものとする。その際、原則として電子調達システムの登録データを活用するものとする。なお、情報システム I D を有しない情報システムについて調達を行うときは、「第3章1. 情報システム I D の取得」と同様、P M O を通じて当該情報システムを O D B に登録し、情報システム I D を取得するものとする。

改定後

第2編 ITガバナンス

第7章 情報システムの管理

第2編第7章

第7章 情報システムの管理

各府省は、その整備又は管理を行う政府情報システムについて、その状況を適時に把握し、政策立案等にその情報を活用するとともに、より適切な管理等を実施するため、次のとおり取り組むものとする。

- 1. 情報システム I D

各府省は、政府情報システムの 新規開発等を行うとき（実証実験等、一時的に本番用ではない政府情報システムを整備する場合は、業務分析、要件定義、画面設計等、当該工程が本番用の政府情報システムを整備するための一連の工程の一部である場合を含む。）は、それぞれ O D B に登録することで情報システム I D を取得しなければならない。なお、情報システム I D を取得する時期については、原則として当該政府情報システムに係る当初の調達を実施するときとするが、P M O が別途指定することができるものとする。

第3編 ITマネジメント

第5章 調達

第3編第6章

2. 情報システム I D の取得

P J M O は、情報システムの新規開発等を行う場合は、P M O を通じて、情報システム I D を取得するものとする（「第2編第7章1. 情報システム I D 」参照）。

- 3. 調達仕様書の作成等

P J M O は、各調達を行うときは、調達仕様書を作成し、契約書に必要な事項が記載されるよう会計担当部門に依頼する等、次の 1) から 4) までのとおり取り組むものとする。

情報システム I D の取得タイミング：原則、調達時。ただし、各府省 P M O の指定も可能

2-16. 調達仕様書記載内容

今回の改定で、調達仕様書に関する従前の記載に、「継続的な機能改修や次期更改等に対する公正性及び競争性を担保する観点から、発注者側に帰属する成果物については、その範囲を明確にすること。」を追記しました。なお、具体的な注意点について、解説書の中で例示した上で記載しました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第6章 調達

- キ 成果物の取扱いに関する事項
 - 知的所有権の帰属、瑕疵担保責任、検収等について記載する。
 - このうち、知的所有権の帰属については、一般に、産業技術力強化法（平成12年法律第44号）に基づき、技術に関する研究開発活動を活性化し、及び事業活動における効率的な成果物の活用を促進するため、受注者側に知的所有権が帰属するものであることに留意するものとする。
 - なお、設計・開発により構築したアプリケーションプログラム等の成果物のうち、国の業務に特化した汎用性のないもの及び継続的な機能改修が見込まれるものについては、原則として次のとおりとする。
 - (1) 発注者側に知的所有権が帰属する旨を例外的に記載すること。ただし、当該知的所有権について、産業技術力強化法等の趣旨に鑑み、発注者側が不利にならないことを条件として、受注者側に對し、その利活用を認める旨を記載すること。
 - (2) 成果物の機密の確保や改変の自由を担保するため、受注者側により勝手に著作人格権が行使されないよう、その旨を記載すること。
 - (3) 納品物における瑕疵担保責任の期間、内容及び責任分界点について記載すること。
 - ク 入札参加資格に関する事項
 - 次のa)及びb)について、それぞれに定めるところにより、記載する。
 - a) 入札参加要件
 - 入札参加機会の拡大のため、必要に応じて、下位の等級に格付けされた者の参入、複数事業者による共同提案等について検討した上で記載するものとする。なお、それらを記載した場合には、審査において履行可能性を検証する等の必要な措置を講ずるものとする。
 - また、確実な履行の確保の観点から、公的な資格や認証等の取得、受注実績等を求めるときは、特定の事業者のみに有利なものとならないようにするものとする。

改定後

第3編 ITマネジメント
第6章 調達

- キ 成果物の取扱いに関する事項
 - 知的所有権の帰属、瑕疵担保責任、検収等について記載する。
 - このうち、知的所有権の帰属については、一般に、産業技術力強化法（平成12年法律第44号）に基づき、技術に関する研究開発活動を活性化し、及び事業活動における効率的な成果物の活用を促進するため、受注者側に知的所有権が帰属するものであることに留意するものとする。
 - なお、設計・開発により構築したアプリケーションプログラム等の成果物のうち、国の業務に特化した汎用性のないもの及び継続的な機能改修が見込まれるものについては、原則として次のとおりとする。
 - (1) 発注者側に知的所有権が帰属する旨を例外的に記載すること。ただし、当該知的所有権について、産業技術力強化法等の趣旨に鑑み、発注者側が不利にならないことを条件として、受注者側に對し、その利活用を認める旨を記載すること。
 - (2) 成果物の機密の確保や改変の自由を担保するため、受注者側により勝手に著作人格権が行使されないよう、その旨を記載すること。
 - (3) 成果物における瑕疵担保責任の期間、内容及び責任分界点について記載すること。
 - (4) 継続的な機能改修や次期更改等に対する公正性及び競争性を担保する観点から、発注者側に帰属する成果物については、その範囲を明確にすること。
 - ク 入札参加資格に関する事項
 - 次のa)及びb)について、それぞれに定めるところにより、記載する。
 - a) 入札参加要件

成果物の取扱いに関する事項：発注者側に帰属する成果物の範囲の明確化を追記
具体的な注意点（解説書）：データやログ、パッケージソフトウェア、クラウドサービス等。
その他、網羅性・整合性を取るための項目の追加・修正。

調達仕様書のひな形

調達仕様書のひな形を例示

(統一するものではなく、参考として)

平成XX年度

XXシステム

XX業務

調達仕様書(案)

〇〇省

1 調達案件の概要

【当該情報システムが調達に至るまでの経緯や期待する効果といった発注者の意図を明に示すことで、応札希望者等による案件の理解や応札等の検討を促すため】

(1) 調達件名

【調達の件名を記述する。業務又は情報システムの名称、調達の目的、調達の対象を含め、当該案件の内容を正確かつ簡潔に表現する。】

〇〇の△△に係る〇〇

【①業務又は情報システムの名称を示す語句

例:XX業務、XXシステム、XXネットワーク

②調達の目的を示す語句

例:効率化、高度化、整備、更改、機能改修、運用

③調達の対象を示す語句

例:計画策定支援業務、案件定数作成支援業務、設計・開発業務、設計・開発プロジェクト管理支援業務、ハードウェア等資産及び保守、ネットワーク回線提供、サービス提供、運用業務、アプリケーションプログラム保守業務、ヘルプデスク業務、サービスデスク業務、運用及び保守プロジェクト管理支援業務】

(2) 調達背景

【プロジェクト計画書に記載されている政策目的の中から、情報システムが必要とされ背景や経緯が理解できる内容を抽出し、簡潔に記述する。「業務名又は部署名」、「拠点」、「見直し内容」等を含める。】

XX 局 XX 課 (以下「担当部署」という。)では、XX(根拠法令)に基づき、XX 業務を行っている。XX(整備理由)から、XX システムを構築し、平成 XX 年 XX 月より運用を開始している。

政府は、「世界最先端 IT 国家創造宣言」(平成 27 年 6 月 30 日、IT 総合戦略本部決定閣議決定)を踏まえ、各府省が保有する政府情報システムについて、統廃合や政府共通プラットフォームへの移行等の改革を推進することとしており、XX システムは平成 XX 年 X 月に政府共通プラットフォームに移行しつつ、次期システムを整備することとしている。

〇〇業務(課)では、△△、△△…の困難が生じている(改善が急務となっている)。このため、〇〇、〇〇…を回ることが強く求められている。

【①業務名又は部署名

情報システム整備の対象となる業務名又は部署名を記載する。

②問題点

情報システム整備の対象となる業務において問題となっている事実を記載する。

③見直し内容

(5) 作業スケジュール

【契約期間における当該調達案件の作業スケジュールを月単位で示す。

同一プロジェクト内の他の調達案件や関連する他のプロジェクトの調達案件があり、当該調達案件のスケジュールの制約条件又は前提条件となっている場合には、これらの調達案件のスケジュールも併せて記述する。記述に当たっては、当該調達案件の範囲を明示することに留意する。】

作業スケジュールは次のとおり想定している。

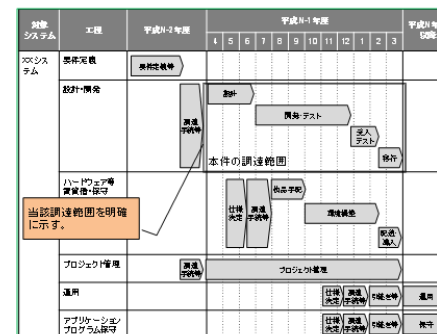


図 2 作業スケジュール

(個別案件に依存した説明がある場合は追加する。)

2 調達案件及び関連調達案件の調達単位、調達方式等

【関連調達案件を含めた調達の計画全体を示すことで、応札希望者等が当該調達案件への応札等の是非を判断できるようにするため】

(1) 調達範囲

【プロジェクト内における、本調達案件の作業範囲となる工程等を示す。】

本調達では、次期 XX システムに係る設計・開発業務及び付帯する業務を行うものとする。

(2) 調達案件及びこれと関連する調達案件

【本調達案件と関連する調達案件の調達単位、調達方式、実施時期等を関係等にて示す。

発注者・受注者が双方の義務を果たす

受注者にすべて任ているだけでは、プロジェクトはうまく進まない

→ 受注者には「**プロジェクト管理義務**」、発注者には「**プロジェクト協力義務**」が存在する。

事例：発注者にも受注者にも遵守しなければならない義務がある。

プロジェクトは発注者と受注者が協力して実施する必要があります。システム開発の失敗責任を巡って争いとなったケースの判例では、受注者の「プロジェクト管理義務」、発注者の「プロジェクト協力義務」について、それぞれ言及しています。

■ 受注者の「プロジェクト管理義務」について

ある地方銀行(以下「銀行G」という)では、基幹システムの刷新プロジェクトを立ち上げ、大手開発ベンダ(以下「ベンダX」という)との間で開発作業の契約を行いました。しかし、プロジェクト開始直後から作業は難航し、数年後にプロジェクト中止という判断に至りました。

発注者側である銀行GはベンダXに対して損害賠償を求め法廷で争うことになりました。裁判の結果、情報システムの専門家であるベンダXが、提案したシステム方式に関する詳細な内容やリスクを銀行Gに十分に説明しなかった点について、プロジェクト管理義務違反等に当たるという判断が下され、ベンダX側に賠償金の支払が命じられました。

■ 発注者の「プロジェクト協力義務」について

また、ある大学病院(以下「病院H」という)では、病院情報管理システムの刷新を企画し、大手開発ベンダ(以下「ベンダY」という)との間で開発作業の契約を行いました。しかし、プロジェクトの開始直後から、発注者側である病院Hの現場担当者からの追加要件が相次ぎ、途中追加要件の取り込みについて病院H及びベンダYの双方が合意した上で仕様を凍結し、納期も延長することになりました。

しかし、仕様凍結後も病院Hの現場担当者からの追加要望は収まらず、開発はさらに遅延し、最終的に病院HからベンダYへ契約解除が通告され、プロジェクトは中止になりました。

ベンダYは、発注者側である病院Hが仕様凍結の合意後において、要件の追加、変更を繰り返したことがプロジェクト中止の原因であるとして、損害賠償を求めましたが、逆に病院Hは受注者であるベンダYが納期を守らなかったことを理由に裁判を起しました。その結果、病院Hが発注者の責任として同院内の現場担当者からの追加要望を調整しなかったことが、プロジェクト協力義務違反に当たるという判決が下され、発注者側に賠償金の支払いが命じられました。

このように、受注者である外部事業者側だけではなく、発注者側にもプロジェクトを完遂させるために守らなければならない義務があることを、十分留意しておくことが重要です。

プロジェクトを進めるうえで、それぞれの義務の履行欠如がもたらす問題を事例で紹介

第3編 第7章 設計・開発

2-17. 開発手法に応じた設計・開発作業の明確化

改定前の版では、設計・開発における開発手法はウォーターフォール型を想定して記載していました。今回の改定で、近年の技術動向等を踏まえ、アジャイル型の採用及び採用した場合の留意点等を追記しました。

改定前

第3編 ITマネジメント

第7章 設計・開発

- オ 開発形態、開発手法、開発環境、開発ツール等
- 設計・開発において採用する開発方式（スクラッチ開発、ソフトウェア製品の活用及び政府共通プラットフォームを含むクラウドサービスの活用等）、開発手法（ウォーターフォール型、反復型等）、開発ツール等を、必要に応じて、記載する（用語については「第5章1.2）ア R F I に関する説明書の作成」の注記を参照）。*
- カ その他
- 上記アからオまでに掲げる事項のほか、設計・開発の実施における前提条件、時間、予算等の制約条件等について記載する。*
- 2) 設計・開発実施要領の記載内容
- 設計・開発実施要領には、プロジェクト管理要領と整合性を確保しつつ、少なくとも次のアからケまでに掲げる事項について記載するものとする。*
- ア コミュニケーション管理
- 設計・開発事業者、関係事業者等との合意形成に関する手続、連絡調整に関する方法、設計・開発事業者が参加すべき会議・開催頻度・議事録等の管理等について記載する。特に、P J M O と設計・開発事業者との仕様における認識の相違が生じないよう、P J M O が議事録の正確性を確認し、修正する手順も併せて盛り込むものとする。*
- イ 体制管理
- 設計・開発事業者における作業体制の管理手法等について記載する。*
- ウ 工程管理
- 設計・開発の作業、その工程の管理手法等について記載する。なお、内閣官房から府省重点プロジェクトについて情報システムの設計・開発に関する進捗の報告を求められた場合には、E V M（アーンドバリューマネジメント（Earned Value Management））を用いて報告できるよう管理手法にこれも組み込むものとする。ただし、府省C I O 補佐官の助言により、P M O がE V Mに

改定後

第3編 ITマネジメント

第1章

- 第7章 設計・開発
- P J M O は、要件定義に基づき、次のとおり設計・開発を進めるものとする。
- なお、本章は、開発手法としてウォーターフォール型を選択した場合に合わせて記載している。アジャイル型を考慮して読み替えるも、開発手法、開発環境
- 1. 設計・開発実施計画の策定
- P J M O は、設計・開発エクト管理支援事業者を調達開発実施計画書及び設計・エクト計画書、要件定義書等る。
- 1) 設計・開発実施計画書
- 設計・開発実施計画書も次のアからカまでに掲書として、作業項目、作等を記載したW B S を作
- ア 作業概要
- 設計・開発の対象範囲
- イ 作業体制に関する事項
- P J M O 及び設計・開情報システムの利用者、する全ての関係者について記載する。
- ウ スケジュールに関する
- プロジェクト計画書及びイラスト等について
- エ 成果物に関する事項

第3編 ITマネジメント

第7章 設計・開発

の活用及び政府共通プラットフォームを含むクラウドサービスの活用等）、開発手法（ウォーターフォール型、アジャイル型等）、開発ツール等を記載する。

なお、利用者が多岐にわたり、要件定義等の関係者に対して綿密な調整が必要となる等の場合は、開発手法としてアジャイル型を導入することで、利用者の利便性を向上させるよう考慮する。その際、変更管理に基づき、既に作成された設計書や要件定義の内容を見直すことも想定した計画を立案すること。

- カ その他
- 上記アからオまでに掲げる事項のほか、設計・開発の実施における前提条件、時間、予算等の制約条件等について記載する。
- 2) 設計・開発実施要領の記載内容
- 設計・開発実施要領には、プロジェクト管理要領と整合性を確保しつつ、少なくとも次のアからケまでに掲げる事項について記載するものとする。
- ア コミュニケーション管理
- 設計・開発事業者、関係事業者等との合意形成に関する手続、連絡調整に関する方法、設計・開発事業者が参加すべき会議・開催頻度・議事録等の管理等について記載する。特に、P J M O と設計・開発事業者との仕様における認識の相違が生じないよう、P J M O が議事録の正確性を確認し、修正する手順も併せて盛り込むものとする。
- イ 体制管理
- 設計・開発事業者における作業体制の管理手法等について記載する。
- ウ 工程管理

開発手法としてのアジャイル型：採用判断の例や設計書や要件定義書等の見直しを想定した計画立案の考慮

アジャイル型の特徴と導入イメージを理解する

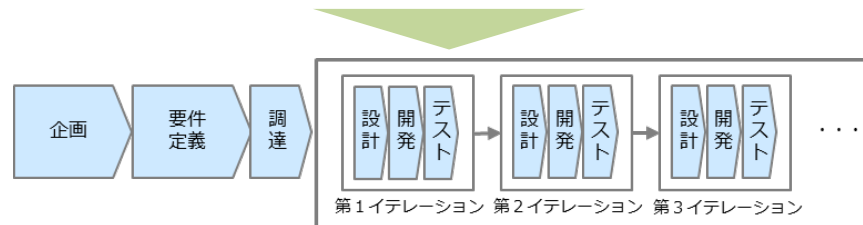
利用者の利便性を向上させるためには、柔軟な開発手法の導入が必要となる。

→ アジャイル開発の進め方は、サービス設計12か条の視点「何度も繰り返す」・「一編にやらず、一貫してやる」にも沿うもの

標準ガイドラインで定めた
工程定義



アジャイル型開発の
基本的な進め方



アジャイル型開発の
具体的な事例



2-18. 設計・開発における職員主体活動

改定前の版では、設計・開発に関して職員が主体的に行う作業が明確になっていないものがありました。今回の改定で、全ての活動が事業者任せにならないよう、P J M O・職員自身が実施すべきこと（工程判定や変更管理、テストの計画・実施方法、リハーサル等）を明確にしました。

改定前

第3編 ITマネジメント

第7章 設計・開発

- 5. 開発・テスト
- 1) テスト計画書の作成
- 2) 単体テスト
- 3) 結合テスト・総合テスト
- 4) テスト手順・データの再利用対策

改定後

第3編 ITマネジメント

第7章 設計・開発

- ウ 工程管理
- ク 変更管理
- 6) テストの計画
- 5. 開発・テストの実施・管理
- 1) 機能の装束・単体テスト

- 管理を明確化
- 設計・開発・テストの実施を明確化
- 運用や移行の計画・実施を明確化
- : 工程管理や変更管理の作業を詳細化
- : 作業を整理し、再定義。その上でマニュアルの作成やテストへの関わり方を記載。
- : 上記と併せて運用や移行の作業を整理し、関わり方を記載。

テストの種類を理解し、関わり方を理解する

テストの種類が多く、何にどう関わったら良いか分からない

→ テストはどのようなものか、テストの種類に応じた発注者と事業者の関与度を理解して活動に結び付ける。

総合テストの種類

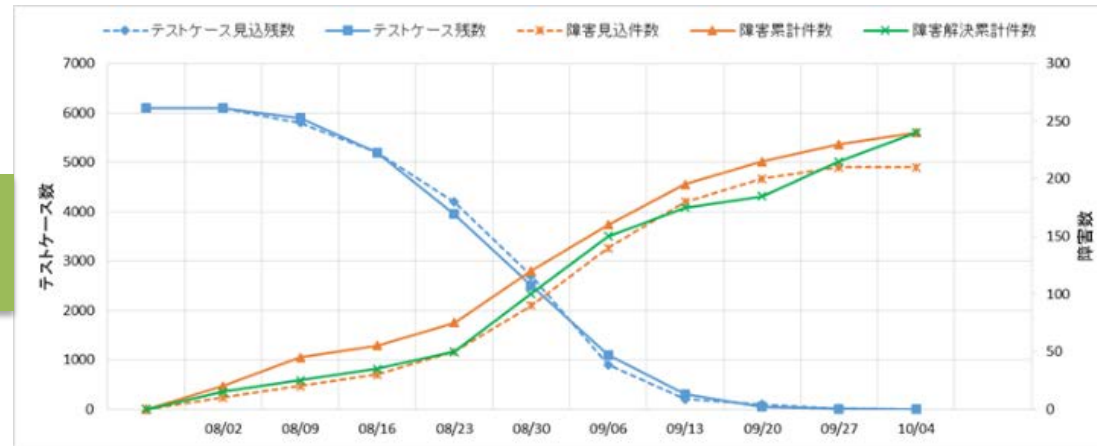
観点		観点に沿ったテストの例
機能		業務を実施する手順やデータを基に様々なシナリオ・データのバリエーションを作成し、それらを組み合わせに沿って情報システムを用いて業務や機能を確認する。 シナリオ・データには、日常的によく行う業務や取り扱うデータだけではなく、月次や年次等の特定のタイミングでしか発生しないシナリオや稀にしか発生しないイレギュラーデータも含めて確認する。 また、正常系だけではなく、異常系のテストも行うことで、ユーザーの誤操作や予期しない現象をきっかけとしたシステム障害が起きないことを十分に確認することに留意する。 例)シナリオテスト、業務サイクルテスト等
非機能	性能・拡張性	ユーザー数、データ量、リクエスト数、レスポンス等の性能要件を情報システムが満たしているかを確認する。これらは、現在の想定だけではなく、今後の予想される増加量も含めて、確認する。 例)パフォーマンステスト、等。
	可用性	処理量や長時間稼働等のシステム限界に関する情報を情報システムが満たしているかを確認する。 性能テストや可用性テストと一緒に実施されること 例)負荷テスト(ラッシュテスト、ストレステスト、大容ソフトウェア、ハードウェア、ネットワーク等の障害時間、データ復旧ポイント等の可用性要件を情報しているかを確認する。 例)可用性(障害)テスト、縮退テスト等。 可用性要件として災害対策が求められる場合、代替えやそれに伴う運用の切り替えの手順や実現性
	運用・保守性	「管理」や「運用」に付随するリソースの管理や運用は確認する。 例)災害対策テスト等 運用監視、バックアップ、パッチリリース等の運用及び保守を実施するために必要な仕組み(ツール・環境等)の確認や、計画停止やリリース等の人手を介する運用業務の手順等を確認する。 例)運用・保守テスト
	セキュリティ	不正侵入やWeb特有の攻撃、DBサーバへの不正アクセスなどに対する対策、データの持ち出しに対する対策、マルウェア(ウィルス)対策等のセキュリティ要件を情報システムが満たしているか確認する。
	移行性	移行計画に従って、移行ツール、切り替えの仕組み、移行手順書等が作成されていることを確認する。
	システム環境・エコロジー	電力消費等のシステムの効率性や設置場所の耐震性等が要件を満たしているかを確認する。他の非機能観点のテストと併せて実施されることが多い。

テストの種類を理解し、関わり方を理解する

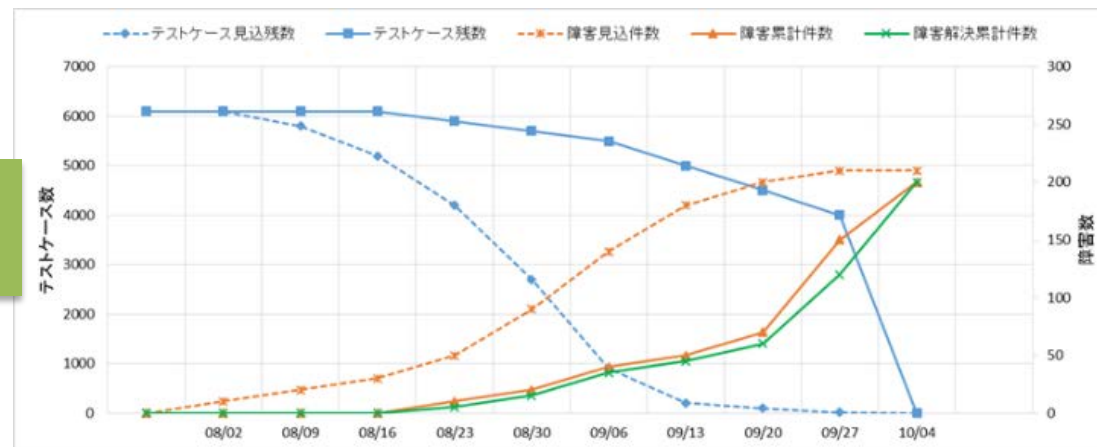
テストの種類が多く、何をどう見れば良いか分からない

→ テストの品質を見える状態にし、品質の良し悪しを判断できるようにする。

信頼度成長曲線
(良い例)



信頼度成長曲線
(悪い例)



改定前の版では、移行に関する判定が本番移行に限定して記載されていました。
今回の改定で、設計・開発に係る作業網羅の観点から、移行判定と稼働判定を区別し、作業を明確にしました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第7章 設計・開発

2) 移行判定

PJMOは、i) 受入テストにおいて、要件定義に添った内容で、かつ、設定した品質基準を全て満たしたと認められ、ii) 府省重点プロジェクトにあっては第三次工程レビューにおいて問題なく妥当なものと判断され、iii) 移行計画書の内容も適正であると確認の上確定した場合に限り、本番移行を開始するものとする。

3) データ移行等

PJMOは、保有・管理するデータを情報システムに移行する場合には、設計・開発事業者に対し、新規情報システムのデータ構造の明示、保有・管理するデータの交換、移行要領の策定、例外データ等の処理方法等に関する手順書を作成させ、承認を行うものとする。当該手順書に従い、データを交換・移行した後は、移行後のデータだけでなく、例外データ等についても確認を行い、データの信頼性の確保を図るものとする。

9. 引継ぎ

PJMOは、情報システムの整備後の事業者変更のリスクを最小限に抑えつつ、円滑かつ効率的に当該情報システムを運用するため、設計・開発事業者に対し、運用事業者及び保守事業者に設計・開発の設計書、作業経緯、残存課題等を確実に引継ぐよう求めるものとする。

10. 検査・納品管理

1) 納品検査

「第3編第6章7. 検収」参照。

2) 納品管理

PJMOは、各納品物を適切に管理し、所在を明確にしておくものとする。

改定後

第3編 ITマネジメント
第7章 設計・開発

3) 移行判定

PJMOは、以下の条件を全て満たす場合に限り、本番移行を開始するものとする。

1) 受入テストにおいて、要件定義に添った内容で、かつ、設定した品質基準を全て満たしたと認められる。

2) 府省重点プロジェクトにあっては第三次工程レビューにおいて問題なく妥当なものと判断される。

3) 移行計画書の内容及びリハーサルの結果が適正であると判断される。

4) 本番環境への移行の実施

PJMOは、設計・開発事業者と協力し、移行手順書に基づき、データを交換・移行した後は、移行後のデータだけでなく、例外データ等についても確認を行い、データの信頼性の確保を図るものとする。

また、PJMOは、設計・開発事業者と協力し、移行実施計画及び移行手順書に基づき、本番環境への業務移行、システム移行を行うものとする。

5) 稼働判定

PJMOは、本番環境への移行の実施結果が適正であり、新しい情報システムへ切り替えても業務に支障が生じないと判断される場合は、本番稼働を開始するものとする。

6) 本番環境の切り替え

PJMOは、設計・開発事業者と協力し、移行手順書に基づき、本番環境を新しい情報システムに切り替え、本番稼働を開始するものとする。

9. 引継ぎ

PJMOは、情報システムの整備後の事業者変更のリスクを最小限に抑えつつ、円滑かつ効率的に当該情報システムを運用するため、設計・開発事業者に対し、運用事業者及び保守事業者に設計・開発の設計書、作業経緯、残存課題等を確実に引継ぐよう求めるものとする。

10. 検査・納品管理

1) 納品検査

「第6章8. 検収」参照。

移行対象の明確化：システム・データだけでなく、業務移行も対象とする
移行判定と稼働判定を区別：移行に必要な作業を網羅し、移行判定と稼働判定を明確にして定義

移行はシステム・データ・業務を分けて考える

移行対象を取りこぼし、移行時にトラブルが発生する

→ システム移行・データ移行・業務移行の内容を理解し、職員の関わり方や作業の漏れを無くした計画立案・作業を実施する。

移行の種類

移行の種類	概要
システム移行	受入テストが終わったものを本番環境にリリースすることを指す。以下のような観点について検討し、検討結果から発生した必要なプログラムやツールに関して、設計・実装・テストを行う。 検討例 ・ ネットワークやDNSサーバの切り替え方式 ・ 外部情報システムと連携部分の切り替え方式 ・ 移行対象となっている設備(H/W等)の移行方式 ・ 新旧のマスターデータの同期の仕組み ・ 移行失敗時の切り戻し方式 ・ 端末又は端末上のソフトウェアの入れ替え方式
データ移行	既存情報システムから新情報システムへデータを適切な形で渡すことを指す。以下の観点について検討し、検討結果から発生した必要なプログラムやツールに関して、設計・実装・テストを行う。 －移行元データ 新規データ作成になるのか、又は現行に元データがあるか？ 元データがある場合、どのような形式(DB、紙、テキスト等)で、どの部分が移行対象となるか？ －実施方法 手作業か又はツール(自動)による方法かどうか？ ツールの場合、スクラッチで開発するのか又は既存の製品を利用するのか？ －データ移行処理(マッピング、変換処理、クレンジング) データ移行を行う際の処理について、以下の観点で検討を行う。 ・ テーブル定義(論理)の項目と移行元データの項目の対応(マッピング) ・ データ変換やクレンジングなどのデータ処理のロジック
業務移行	各種移行方式を検討した結果を踏まえながら、(所管の)業務や利用者において「移行時に発生する業務」「段階移行/平行稼働中の特殊な作業」について、洗い出しや検討を行う。 検討例： ・ 平行稼働中の業務データの手動保存/移行 ・ アクセスURLの変更 ・ 端末の入れ替え ・ 利用者のログインID/パスワードの変更 など

サービス・業務を開始するための準備を進める

様々なマニュアルが混然としていて、何をどう用意すればよいか分からない

- マニュアルはシステムマニュアルと業務マニュアルに分かれる。
- 今あるマニュアルの位置づけを理解し、必要なものに絞って準備する。

システムマニュアル

システム機能の使い方を知るために参照するドキュメント。

XXX申請登録機能

① XXX条件設定ボタン
② XXX検索ボタン
③ 前ページ遷移ボタン
④ 次ページ遷移ボタン
⑤ 申請履歴一覧表示

① XX申請の種別を選択し設定するためのボタン。押下すると条件選択画面が表示される。
② 指定された条件で検索を行う。
③ XX申請の履歴が複数ページにまたがる場合に、前のページに……
④ ……

業務マニュアル

業務を遂行するために参照するドキュメント。

XXX申請受付業務

1. XXX申請の窓口担当者（以下、窓口担当者と記載する。）は、申請書類を受領し、申請者に受付番号の札を渡す。
2. 窓口担当者は、業務ルール12-Aに従い、申請書を確認する。内容の不備と判断された場合、申請者に対面で確認及び再記入を促す。
3. 窓口担当者は、確認が完了した申請書の内容をxxx情報システムのXX申請登録機能にて登録し、申請書類に登録番号を記入する。
4. 窓口担当者は、登録番号を記入した申請書類及びxx承認者に……

業務ルール 12-A

申請書の記載項目について、以下のとおりチェックし、内容不備の有無を確認する。

1. 氏名：……
2. 住所：……
3. 電話番号：……
- ……

業務の開始

業務の終了

システムマニュアルと業務マニュアルの違い
(特徴・役割が異なる)

第3編 第8章 業務の運営と改善

改定前の版では、章の名称が「業務の運営と改善」でした。
今回の改定で、利用者中心の行政サービスを提供する観点を加え、「サービス・業務の運営と改善」に名称変更しました。

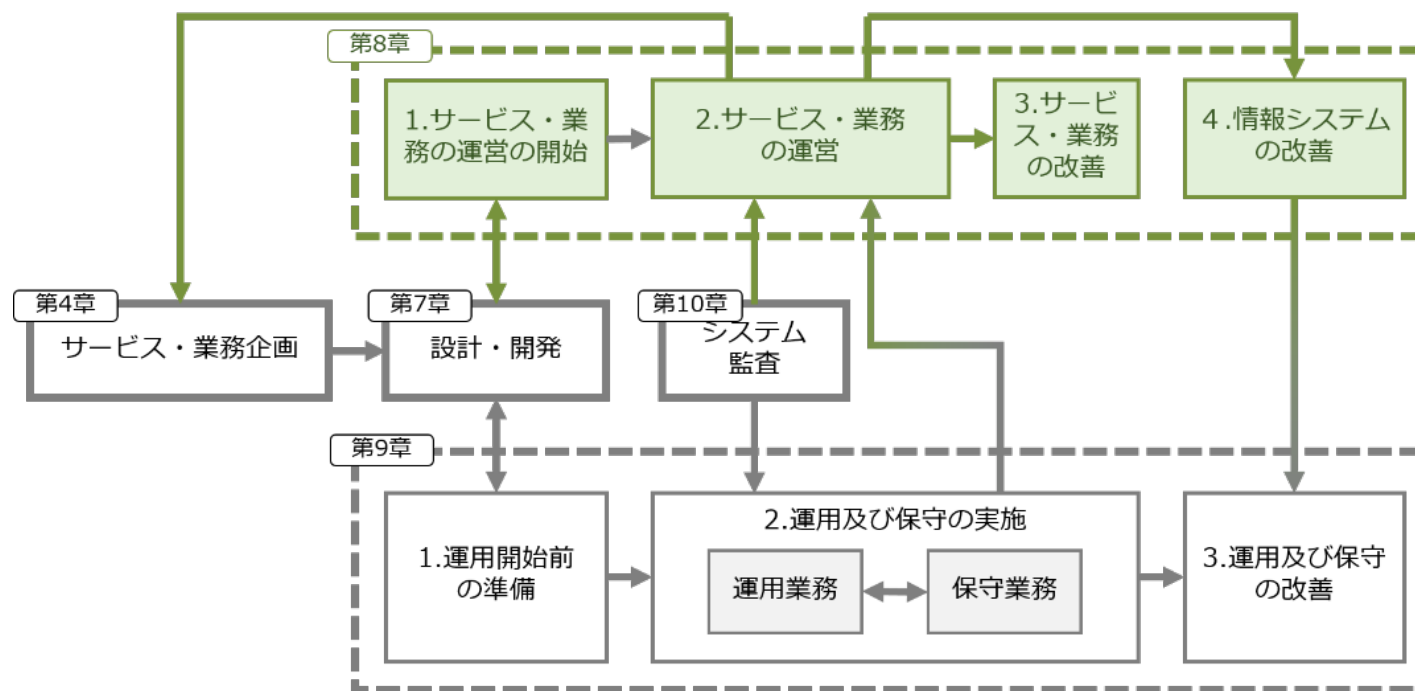


- 章構成の変更：構成を「準備」・「運営」・「改善」に分けて、プロセスを明確化。
- 「準備」作業：リハーサルの実施を追記。
- 「運営」作業：モニタリングや教育・訓練について実施のみではなく、分析を追記。オープンデータやデータマネジメントを新たに追記。課題・要望管理の詳細化。
- 「改善」作業：サービス・業務と情報システムを分け、改善の頻度や時期、検討方針を追記。

準備や改善を疎かにすると「サービス・業務の運営」を継続的・安定的に出来ない。

→ 他の工程の作業との関係を理解し、いつからどんな作業を行うのかを理解する

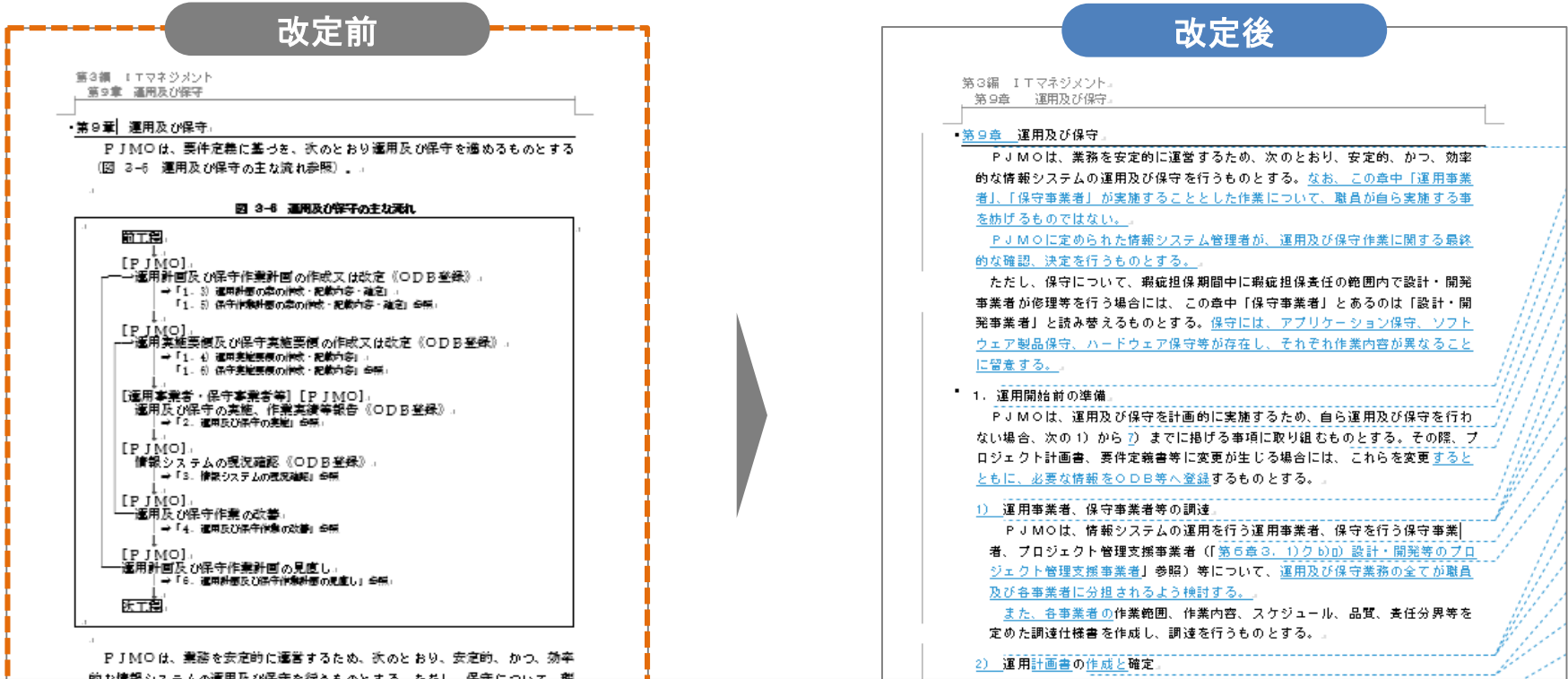
→ これにより、作業の遅れや抜け漏れを防ぐ



サービス・業務の運営と改善とその他の工程の関係
(それぞれの内容と時期)

第3編 第9章 運用及び保守

改定前の版では、運用・保守に係る作業を具体的に記載していませんでした。
今回の改定で、ITIL等の情報システムの運用・保守の国際標準的なフレームワークを参考に、運用・保守に係る作業を網羅しつつ定義し、PJMO・職員自身が実施すべきことを明確にしました。



運用・保守作業の再整理：運用・保守の作業を明確に区別し、PJMO・職員が実施すべき作業を明確化することで、計画や分担の曖昧さを無くす

報告内容の見直し：複数の府省で行われている事例を参考に、定例会での事業者からの報告内容を見直し

運用・保守作業の分類を理解する

運用・保守の作業定義を理解し、抜け漏れが無いように準備する。

作業分類	概要
定常時対応	
監視作業	情報システムの稼働状況や利用状況、情報セキュリティ、不整合なデータの有無等の監視を行います。異常の発生を即座に、又は事前に検知することで、安定的な情報システム稼働を維持するための活動です。
情報システム維持作業	バックアップや計画停止、プログラムリリース、一括データ処理、不整合なデータの補正等の情報システム維持関連作業とそれらに係る管理を行います。情報システムを長期間安定して稼働させるために必要となる活動です。
ユーザサポート業務	ヘルプデスクやコールセンターの運営、操作研修、利用者の情報メンテナンス等の情報システムの利用者に対するサポートを行います。利用者が正しく情報システムを利用し、円滑にサービス・業務を遂行することに寄与する活動です。
データの収集と報告	作業実績や障害実績等のデータを収集し整理し、FJMOに報告する作業です。
障害発生時対応	
情報システム維持作業	不具合等のインシデントに対する受付、切り分け、報告等の一連の対応の管理、リリースやバックアップからのきり戻し等の復旧作業を行います。また、時には誤った情報が記録されたデータベースを修復することもあります。

運用業務の定義

作業分類	概要
定常時対応	
ハードウェアの保守	定期点検、予防保守等、ファームウェアのアップデート等を行います。ハードウェアの異常の確認や予防を行う活動です。
ソフトウェア製品の保守	製品のアップデートファイルの運用事業者への提供、製品への問合せの対応等を行います。
システムリソース配分の調整	過去の業務処理記録やこれからの業務処理見通しに応じて、システムのハードウェア（論理的なハードウェアを含む）資源の稼働中プロセスへの配分を見直して、システムの処理能力を向上させます。
保守作業共通の作業	システムの利用者と調整して保守作業計画を策定します。また、システム監査に対するヒアリングや情報提供等を行います。
データの収集と報告	作業実績や障害実績等のデータを収集し整理し、FJMOに報告する作業です。
障害発生時対応	
アプリケーションプログラムの作業	アプリケーションプログラムの不具合に対する原因調査、プログラムの修正・テスト等を行います。
ハードウェアの保守	ハードウェア異常に対する原因調査、ハードウェアの修理や交換等を行います。
ソフトウェア製品の保守	ソフトウェア製品の不具合に対する原因調査、ソフトウェア製品の修正・テスト等を行います。

保守業務の定義

2-22. 運用・保守における情報システム現況確認

改定前の版では、情報システムの現況確認の報告は各プロジェクトでの運用に任されていました。今回の改定で、複数のプロジェクトで行われている事例を参考に、運用・保守事業者からPJMOへの報告のタイミングや内容を追加しました。

改定前

第3編 ITマネジメント 第9章 運用及び保守

3. 情報システムの現況確認

PJMOは、ODBの格納データの内容が実際の情報システムの状況を反映したものであるよう、運用計画及び保守作業計画に基づき、毎年度末までに、運用事業者、保守事業者等とともに、ODBの格納データと情報システムの現況との突合・確認を行う。これらの取組については、PJMOは、PMOからの依頼に応じ、具体的な取組内容を報告するものとする。

なお、次の①から④までに掲げる事項が生じた場合には、それぞれに定めたとおりの対応を行うものとする。

- ① ODBの格納データと情報システムの現況との間に相違があった場合 ODBの格納データの更新及び再発防止策の検討・実施。
- ② ライセンス許諾条件違反 ライセンス許諾条件への適合等。
- ③ サポート切れ サポート切れの影響及び今後の対応策の検討等。
- ④ ハードウェア、ソフトウェア製品等の利用を停止したとき ODBにその旨の登録（ただし、その利用を一旦停止し、その後、再利用することが適当であるもの（以下「再利用候補物」という。）に限る。なお、利用の停止から再利用の実施までの手続は、会計担当部門の協力を得て、会計法令等に基づく手続の実施、再利用候補物の保管場所の確保等が必要となることに留意すること。）。

4. 運用及び保守作業の改善

PJMOは、毎年度末までに、当該年度の運用実績等から、作業効率や作業項目の過不足を評価・検証するものとする。この場合において、要求する水準を満たしていないときは、PJMOは、運用事業者、保守事業者等に対し、運用実施要領又は保守作業実施要領に沿った対応を求めるほか、当該事業者とともに運用実施要領又は保守作業実施要領の改善を検討するものとする。なお、評価・検証の結果、やむを得ず原契約の範囲に含まれない作業項目を追加する必要が生じた

改定後

第3編 ITマネジメント 第9章 運用及び保守

3) 情報システムの現況確認

PJMOは、ODB等の格納データの内容が実際の情報システムの状況を反映したものであるよう、運用計画及び保守計画に基づき、毎年度末までに、運用事業者、保守事業者等とともに、ODB等の格納データと情報システムの現況との突合・確認を行う。これらの取組については、PJMOは、PMOからの依頼に応じ、具体的な取組内容を報告するものとする。

PJMOは、これらの作業を円滑に進めるために、情報システムの構成に係るハードウェア製品及びソフトウェア製品（パッケージソフト、ミドルウェア等）の保守の実施において、各製品の構成に変更が生じたときには、運用事業者等からその旨の報告を受けるものとする。なお、運用事業者等に対し、管理対象の製品に関するライセンス情報を常に正確に把握し、変更の必要性が発生したときには、速やかに定期運用会議等で報告するよう求めるものとする。

なお、次の①から④までに掲げる事項が生じた場合には、それぞれに定めたとおりの対応を行うものとする。

- ① ODB等の格納データと情報システムの現況との間に相違があった場合 ODB等の格納データの更新及び再発防止策の検討・実施。
- ② ライセンス許諾条件違反 ライセンス許諾条件への適合等。
- ③ サポート切れ サポート切れの影響及び今後の対応策の検討等。
- ④ ハードウェア、ソフトウェア製品等の利用を停止したとき ODB等はその旨の登録（ただし、その利用を一旦停止し、その後、再利用することが適当であるもの（以下「再利用候補物」という。）に限る。なお、利用の停止から再利用の実施までの手続は、会計担当部門の協力を得て、会計法令等に基づく手続の実施、再利用候補物の保管場所の確保等が必要となることに留意すること。）。

4) 大規模災害等の発生時対応

PJMOは、大規模災害等の発生時において、情報システム運用継続計画に基づき、情報システムの運用及び保守を行うものとする。

現況確認のタイミング：変更が発生次第、運用事業者等から定例会議等で報告

現況確認の報告内容：情報システムを構成するソフトウェア製品及びライセンス情報

2-23. 運用・保守における実績把握と改善

改定前の版では、運用・保守における改善をどのように進めるかは抽象的な表現にとどまっていた。今回の改定で、作業プロセス明確化の観点から、運用開始前の準備から、定常時活動としての実績把握や課題管理を踏まえて、改善活動に繋げる作業を明確にしました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第9章 運用及び保守

4. 運用及び保守作業の改善

PJMOは、毎年度末までに、当該年度の運用実績等から、作業効率や作業項目の過不足を評価・検証するものとする。この場合において、要求する水準を満たしていないときは、PJMOは、運用事業者、保守事業者等に対し、運用実施要領又は保守作業実施要領に沿った対応を求めるほか、当該事業者とともに運用実施要領又は保守作業実施要領の改善を検討するものとする。なお、評価・検証の結果、やむを得ず原契約の範囲に含まれない作業項目を追加する必要が生じた場合には、契約変更等を検討するものとする。

5. 大規模災害等の発災時の対応

PJMOは、各府省の業務継続計画に基づき、情報システム運用継続計画を策定するものとする。大規模災害等の発災時においては、この情報システム運用継続計画に従い、情報システムの運用及び保守を行うものとする。

なお、発災時における円滑かつ迅速な対応のため、PJMOは、定常時から定期的に、発災時における運用及び保守の体制への移行について、訓練を行うものとする。また、当該訓練の結果を受け、情報システム運用継続計画の見直しを行うものとする。

6. 運用計画及び保守作業計画の見直し

PJMOは、毎年度末までに、当該年度の運用実績等を踏まえ、必要に応じて、府省CIO補佐官からの助言を受け、運用事業者、保守事業者等とともに、運用計画及び保守作業計画の見直しを行うものとする。なお、必要に応じて、中長期運用・保守作業計画の見直しも併せて行うものとする。

PJMOは、運用計画及び保守作業計画の見直しについて、その内容をプロジェクト計画書に反映するとともに、ODBに登録するものとする。

改定後

第3編 ITマネジメント
第9章 運用及び保守

3. 運用及び保守の改善

PJMOは、毎年度末までに、当該年度の運用実績等から、作業効率や作業項目の過不足を評価・検証するものとする。この場合において、要求する水準を満たしていないときは、PJMOは、運用事業者、保守事業者等に対し、運用実施要領又は保守実施要領に沿った対応を求めるほか、当該事業者とともに運用実施要領又は保守実施要領の改善を検討するものとする。なお、評価・検証の結果、やむを得ず原契約の範囲に含まれない作業項目を追加する必要が生じた場合には、契約変更等を検討するものとする。

1) 運用計画及び保守計画の見直し

PJMOは、毎年度末までに、当該年度の運用実績等を踏まえ、府省CIO補佐官等からの助言を受け、運用事業者、保守事業者等とともに、運用計画及び保守計画の見直しを行うものとする。

PJMOは、運用計画及び保守計画の見直しについて、その内容をプロジェクト計画書に反映するとともに、必要な情報をODB等へ登録するものとする。

2) 運用作業の改善

PJMOは、運用の実施開始後に、運用をより円滑に実施するため、定期的に（例えば半年に一度）運用計画及び保守実施要領に基づき作成した運用作業の改善を行うものとする。

3) 保守作業の改善

PJMOは、保守の実施開始後に、保守をより円滑に実施するため、定期的に（例えば半年に一度）保守計画及び保守実施要領に基づき作成した保守作業の改善を行うものとする。

4) 大規模災害等の情報システム運用継続計画の見直し

PJMOは、他の地域で大規模災害等が発生した場合には、それら地域での対応状況等を参考にして対応体制や対応手順等について、情報システム運用継続計画の見直しを行うものとする。

構成の見直し：構成を「準備」「実施」「改善」に分け、運用開始前の準備から、定常時活動としての実績把握や課題管理を踏まえて、改善活動と繋げるプロセスを明確化。

KPIの値を運用から収集する

KPIを定めても一時的な調査だけで実態がつかめない

→ 運用を検討する際に、誰がどのようにKPIの値を収集するか決めておく

No	指標名	計算式	単位
1	利用者満足度	「満足」とした回答数 / 「全有効回答数」 × 100	%
2	相談窓口の平均対応時間	相談窓口の平均対応時間	分 / 回
3	相談窓口における苦情・相談解決率	「相談窓口で解決した件数」 / 「全苦情・相談件数」 × 100	%
4	相談窓口におけるエスカレーション件数の遡減率	(「前年度エスカレーション件数」 - 「当該年度エスカレーション件数」) / 「前年度エスカレーション件数」 × 100	% / 年
5	窓口申請に要する費用	窓口申請に要する費用	円
6	オンライン申請に要する費用	オンライン申請に要する費用	円
7	職員満足度	「満足」とした回答数 / 「全有効回答数」 × 100	%
8	職員苦情・相談件数	職員苦情・相談件数	件
9	職員苦情・相談解決までの平均時間	苦情・相談解決までの平均時間	分 / 回
10	削減業務処理時間	「現行業務処理時間」 - 「業務・サービス改革実施後の業務処理時間」	時間
11	削減経費	「業務・サービス改革実施前の経費」 - 「業務・サービス改革実施後の経費」	円
12	開発経費削減率	(「基準開発経費」 - 「当該開発経費」) / 「基準開発経費」 × 100	%
13	運用経費削減率	(「基準年度年間運用経費」 - 「当該年度年間運用経費」) / 「基準年度年間運用経費」 × 100	%
14	保守経費削減率	(「基準年度年間保守経費」 - 「当該年度年間保守経費」) / 「基準年度年間保守経費」 × 100	%
15	業務・サービス委託経費削減率	(「基準年度年間委託経費」 - 「当該年度年間委託経費」) / 「基準年度年間委託経費」 × 100	%

指標（KPI）の例

情報システムで取得できる指標は出来るだけ自動的に収集する

外部委託事業者へ依頼する作業の内容を明確に

依頼作業が明確になっておらず、トラブルのもとに。

→ チェックリストを用いて、見落としを防ぐ

大分類	中分類	作業項目
業務管理 関係	報告内容と書式	・ 日報、月報 ・ 業務改善提案書 ・ インシデント(基盤・業務AP、セキュリティ)
	要員管理	・ 入館証名簿と手続(名前、所属、住所など) ・ 体制表の提出(真の会社名必須) ・ 要員交代協議・承認手順
作業要件 関係	情報セキュリティ 関連作業	・ シグニチャ、パターンの更新(ウイルスソフトなど) ・ OS、ミドルウェア、言語システムの脆弱性解消のためのアップデート(想定頻度も記述) ・ ブラックリスト・ホワイトリスト登録(IP、ドメインなど)
	緊急対応	・ バックアップ情報からのシステムリストア ・ 定期作業以外の緊急セキュリティ作業(上述セキュリティ関連作業、ログ等の調査)
	ドキュメント保守	・ 運用手順書関係のメンテナンス ・ 保守・修理作業結果と履歴管理 ・ 基盤工事図書の最新化 ・ アプリケーション構成管理情報の最新化

運用作業を委託する際の忘れ物
チェックリスト

会議体は目的を明確にして必要最低限に抑える

会議がどんどん増えて、何に誰が出ればよいのかわからなくなる

→ 会議体の頻度・目的・内容を理解する

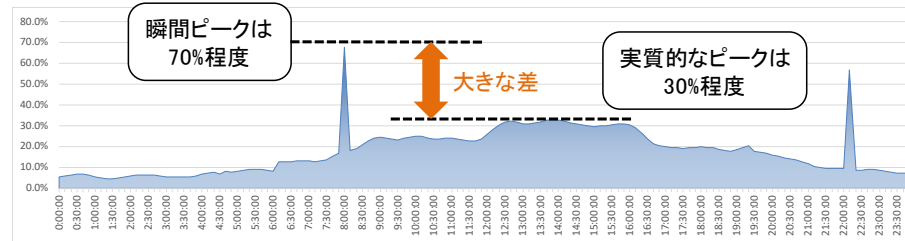
会議体と主な目的・内容例
(報告書のひな形も活用する)

会議名称	主な目的・内容
定例会議	
日次会議(朝会 夕会を含む)	- 関係者同士の作業確認、段取り打ち合わせ - シフト間(夜間から日中等)引き継ぎを既定のシートをベースに行う
月次会議	- 事業者が発注者に対して行う報告など - 事業者同士の情報連携及び業務手順改善 (例:基盤運用事業者、AFP保守事業者、センターオペレーション事業者、ヘルプデスク事業者及び発注者の5者運用調整会議)
セキュリティ対策 会議(月次～四 半期)	- インシデント発生状況の共有 - 脅威と修正パッチ計画の調整 - シグニチャ、ブラックリスト(ホワイトリスト含む)更新調整 - OS及びプラットフォーム等の緊急修正計画調整 - セキュリティ向上のための業務改善と利用規制検討・承認
業務・システム運 用改善会議(1 ～2回/年)	- 上級マネージャ出席(発注者側、事業者側双方)の下で、業務及びシステム運用についての協議を行う。 - 業務仕様に「改善提案」を盛り込んであれば、この会議体で提案する。 - 職員側と事業者側の幹部を出席者とする「ステアリング・コミティ」とすることも可能。
非定例会議	
個別課題につい て解決するため の会議	一般的には発生都度開催することが多いが、当該業務及びシステムの価値に関わる重要テーマがあれば、そのテーマを冠として分科会形式で開催することが望ましい。 例)「システムサービス改善運動」を冠テーマとして、「利用者サービス向上分科会」、「業務ミス根絶分科会」、「マニュアル・手順書改善分科会」等を適宜開催。
システム移行会 議	業務システム全体を改修する場合、基盤を乗せ換える場合、一部出先事務所(又は事業所)にシステムを導入する場合等で実施。
次年度リソース 計画会議	システム基盤リソース及び保守運用に係る人的リソースの検討を行う。利用実績や実測レスポンス、定例処理の時間等のエビデンス情報に基づき、今後の必要リソースを算出していく。

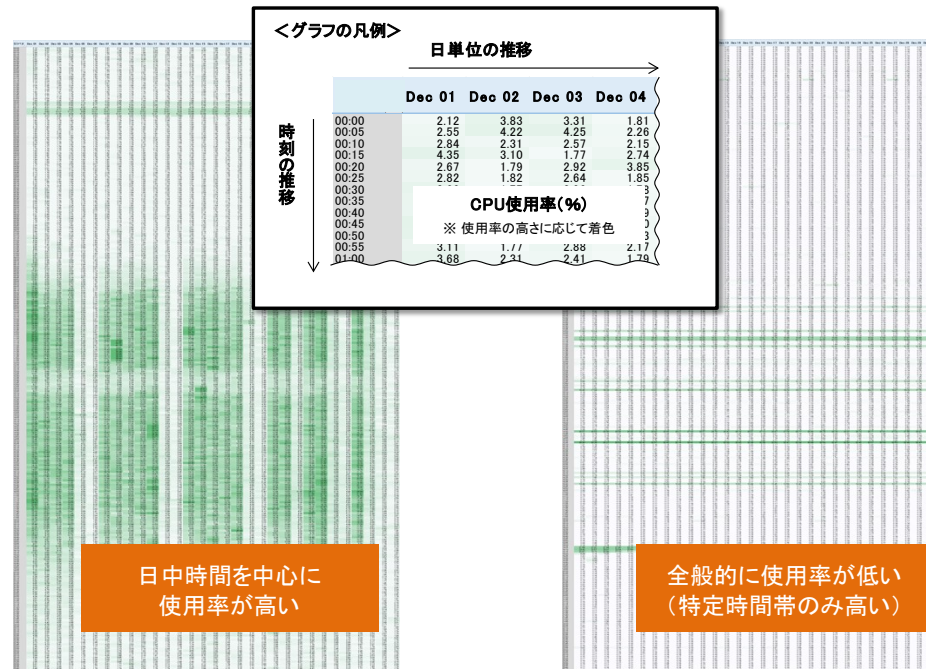
データを掘り下げて分析する

見える化され、理解したつもりでも、本質的な対策が打てず改善されない
→ 平均やピークだけで判断するのではなく、原因がはつきりするまで掘り下げる

平均やピークで状況を
グラフ化



現象をより把握できる
ようにヒートマップで
見える化



第3編 第10章 システム監査

2-24. システム監査の実施

システム監査については、平成26年12月の標準ガイドライン（初版）から、PMOが3か年分のシステム監査計画を策定し、毎年見直しを行うこととしています。その計画に沿って監査体制がPJMOを対象とした監査を実施することとしています。

～過去の経緯～

改定前の版では、原則としてPJMO自身がシステム監査を行うこととしていました。
今回の改定で、監査の独立性を担保するために、原則としてPMOがシステム監査を実施するように変更しました。

改定前

第3編 ITマネジメント
第10章 システム監査の実施

第10章 システム監査の実施

PJMOは、所管する情報システムがもたらす業務への影響等を客観的に評価するために、内部又は外部からの支援を得て、次のとおり監査を行うものとする。

なお、PMOが直接監査を行うことを妨げない。この場合においては、この章中「PJMO」とあるのは「PMO」と読み替えるものとする。

1. システム監査

PJMOは、システム監査計画（「第2編第8章 システム監査の計画・実施」参照）に基づき、次のとおり監査を行うものとする。なお、システム監査計画に定めがない場合であっても、PJMOが監査を行う必要があると認めたとき、又はPMOからの監査の指示があったときは、PJMOは監査を行うものとする。

1) 監査体制の確立

PJMOは、監査の独立性及び客観性の確保の観点から、監査実施前に、少なくとも次のアからエまでに掲げる事項を満たす監査体制を確立するよう努めるものとする。

ア 監査責任者

監査体制に監査責任者を置くこと。

イ 独立性

監査体制の構成員の半数以上の者は、監査対象となるプロジェクト、情報システムに関する業務等に関与していないこと。なお、監査対象となるプロジェクト、情報システムに関する業務等に関与した者は、自らが監査対象となる業務の監査を行うことはできないこと。

ウ 監査能力

改定後

第3編 ITマネジメント
第10章 システム監査

第10章 システム監査

PMOは、プロジェクトの目標を達成することを目的として、所管する情報システムにまつリスクに適切に反応しているかを客観的に評価するために、内部又は外部からの支援を得て、次のとおり監査を行うものとする。

なお、各府省の体制等の状況によって、PJMO等が直接監査を行うことを妨げない。この場合には、監査体制の確立、監査実施計画書の作成・掲載、監査の実施の主体はPJMO等とする。

1. システム監査

PMOは、システム監査計画（「第2編第8章 システム監査の計画・実施」参照）に基づき、次のとおり監査を行うものとする。なお、システム監査計画に定めがない場合であっても、PMOが監査を行う必要があると判断したときは、監査を行うものとする。

1) 監査体制の確立

PMOは、監査の独立性及び客観性の確保の観点から、監査実施前に、少なくとも次のアからエまでに掲げる事項を満たす監査体制を確立するよう努めるものとする。

ア 監査責任者及び監査実施者

監査体制は、監査責任者及び監査実施者により構成すること。

イ 独立性

監査体制の構成員は、監査対象となるプロジェクト及び情報システムに関する業務等に関与していないこと。なお、監査対象となるプロジェクト、情報システムに関する業務等に関与した者は、自らが監査対象となる業務の監査を行うことはできないこと。

システム監査の実施主体：原則、PMOが実施。ただし、PJMOが実施することも妨げない
作業プロセスの明確化：監査体制の確立から始まり、フォローアップまでに必要な作業を追加

ア 監査実施計画書の記載内容

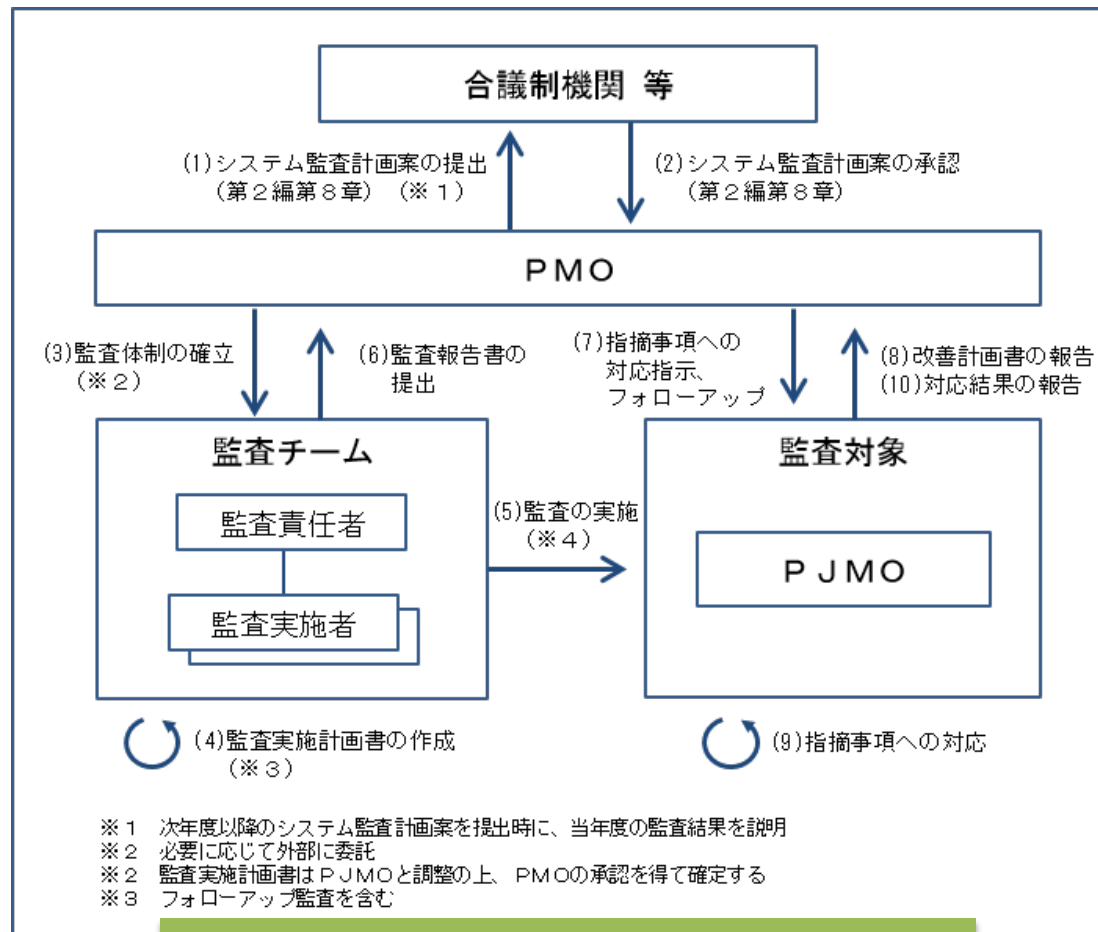
監査実施計画書には、原則として次のa)からe)までに掲げる事項を記載する。

監査責任者は、システム監査計画書に基づいて、次のとおり監査実施計画書を作成するものとする。

システム監査に関わる役割の位置付けを理解する

システム監査を行うために誰とどう関わればよいかわからない

→ 関係する役割の位置付け・体制を理解し、スムーズに作業を進める。



システム監査を進めるための体制

システム監査の具体的な事例を参考に

システム監査をどのように進めればよいかわからない

→ システム監査の具体的な事例からノウハウやテクニックを理解する

監査内容	監査項目	監査証拠	監査技法
変更発生時の内容、承認者等必要な事項が抜け漏れなく記録されているか。	(起案時) PJMOによる承認が行われており、承認者、承認日等が記録されているか。	- 議事録等の運用・保守定例での承認記録がわかる資料 - 変更管理簿	- 資料精査 - インタビュー - 定例会の観察
	(設計完了時) PJMOによるレビューが行われ、承認が行われていること。	- メール等のレビューのやり取り及び承認したことがわかる資料 - 変更管理簿	- 資料精査 - インタビュー
	(検証完了時) PJMOに検証内容を説明し、承認を受けていること。	- 運用・保守定例での検証内容の説明資料 - 議事録等の運用・保守定例での承認記録がわかる資料 - 変更管理簿	- 資料精査 - インタビュー - 定例会の観察
	(本番反映後) PJMOに報告が行われていること。	メールや議事録等のPJMOに報告したことがわかる資料	- 資料精査 - インタビュー - 定例会の観察
変更内容について妥当性の評価は行われているか。	(起案時) 起案者がPJMOに変更内容を適切に説明しているか。	- 運用・保守定例でPJMOに変更内容を説明した資料 - 議事録等の質疑内容がわかる資料	- 資料精査 - インタビュー - 定例会の観察
	(設計完了時) PJMOがレビューを適切に行っているか。 起案者が、指摘内容が適切に修正されているか。	- メール等のレビューのやり取り及び承認したことがわかる資料 - 変更前後の設計書 - レビュー指摘表等のPJMOがレビューした内容がわかる資料	- 資料精査 - インタビュー
	(検証完了時) PJMOが検証内容を確認しているか。	- 運用・保守定例での検証内容の説明資料 - 議事録等の質疑内容がわかる資料 - 議事録等の運用・保守定例での承認記録がわかる資料	- 資料精査 - インタビュー - 定例会の観察

インタビュー時の注意点

- 「はい」、「いいえ」で答えられる質問のみにしない。
- 曖昧な解答で済ませない。重要な事項については質問を深掘りする。
- 複数の人からの回答を得る。
- 回答しやすい環境を作る。

インタビュー時の心得

- 一度にたくさんの質問をしない。
- 曖昧な質問をしない。
- 誘導的な質問をしない。
- 監査実施者が長く話さない(できるだけ回答者に長く話させる)。
- 相手の話の腰を折らない(回答者の話をしっかりと聞く)。
- 相手の答えに対して批判しない。
- 相手と議論しない。
- 横柄な態度やいらいらした姿勢をとらない。
- 卑屈な態度をとらない。
- わかっていないのにわかったと言わない(わからないことは聞く)。

システム監査のチェック項目
(事例より)

実地調査時のインタビュー項目

ひな形を用いてシステム監査の抜け漏れを無くす

システム監査に応じて記載される内容がバラバラで十分かどうか分からない。

→ システム監査として最低限書かなければいけない項目を標準ガイドラインの定義と同期したひな形・記載例によって把握し、これらを参考に作成する。

目次	主要な記載内容
1. 監査目的	監査の目的
2. 監査対象	対象となるプロジェクト名
3. 監査範囲	対象工程、対象組織
4. スケジュール	監査の詳細スケジュール
5. 監査体制（実施体制）	監査責任者、監査実施者の所属・氏名
6. 監査実施方法	監査の実施方法
7. その他	実施における留意事項等

ひな形の活用
(監査実施計画書)

目次	主要な記載内容
1. 監査の実施概要	監査実施計画書の内容
2. 監査結果の概要	監査結果から得られた結論、監査実施者の感想、主要な指摘事項、問題点、必要な対策等
3. 指摘事項	判明した問題点、指摘事項の重要度等
4. 改善提案	改善するための案、実施期限等

ひな形の活用
(監査報告書)